

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
ISMAIL AHBIBI

L'INFLUENCE DE L'ALIGNEMENT ENTRE APPROCHES DE LA PRISE DE DECISION  
ET ORGANISATION DES PROJETS SUR LEURS PERFORMANCES

AOÛT 2019

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
1.1. CONTEXTE .....	6
1.2. PROBLEMATIQUE GENERALE .....	7
1.3. PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE .....	8
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE .....	9
1.4.1. <i>Prise de décision</i> .....	9
1.4.2. <i>Performance</i> .....	14
1.4.3. <i>Gestion de projet</i> .....	16
1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	17
1.6. PERIMETRE DU PROJET .....	18
<b>2. LITTERATURE .....</b>	<b>19</b>
2.1. PRISE DE DECISION .....	19
2.1.1. <i>Les différents modèles de prises de décision</i> .....	19
2.1.2. <i>Approches, techniques et outils de prise de décision</i> .....	25
2.2. MODES D'ORGANISATION ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE PROJET .....	27
2.2.1. <i>Structures organisationnelles de projet</i> .....	27
2.2.2. <i>La notion d'alignement entre les deux points Prise de décision et Organisation</i> .....	38
2.3. PHASES DU CYCLE DE VIE .....	39
2.4. PERFORMANCE (CRITERES DE SUCCES ET DE BENEFICES) .....	42
2.4.1. <i>Les indicateurs clés de performance en gestion de proje</i> .....	47
2.5. HYPOTHESES ET CADRE CONCEPTUEL .....	50
2.5.1. <i>Hypothèse 1 = Prise de Décision &gt; Performance</i> .....	50
2.5.2. <i>Hypothèse 2 = Organisation &gt; (Prise de Décision &gt; Perf)</i> .....	50
2.5.3. <i>Hypothèse 3 – Phase du cycle de vie (PLC) &gt; (Prise de Décision &gt; Performance)</i> .....	50
2.5.4. <i>Cadre conceptuel – Alignement Prise de Décision / Organisation &gt; Perf</i> .....	51
<b>3. METHODOLOGIE .....</b>	<b>52</b>
3.1. CADRE DE L'ETUDE .....	52
3.2. PROCESSUS D'ECHANTILLONNAGE .....	53

<b>4. RESULTATS .....</b>	<b>54</b>
4.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON .....	54
4.2. ANALYSE GLOBALE .....	59
4.2.1. <i>Présentation et interprétation des résultats</i> .....	59
4.3. DISCUSSION ET VERIFICATIONS DES HYPOTHESES .....	69
4.3.1. <i>Vérification de la première hypothèse - Prise de Décision &gt; Performance</i> .....	69
4.3.2. <i>Vérification de la deuxième hypothèse - Organisation &gt; (Prise de Décision &gt; Perf)</i> .....	70
4.3.3. <i>Vérification de la troisième hypothèse- Phase du cycle de vie (PLC)&gt; (Prise de Décision &gt; Performance)</i> 70	
4.3.4. <i>Vérification de la quatrième hypothèse- Alignement Prise de Décision / Organisation &gt; Perf</i> .....	70
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>71</b>
5.1. SYNTHÈSE DES RESULTATS .....	71
5.2. APPORT DE LA RECHERCHE .....	72
5.3. LIMITES .....	73
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>78</b>

## Table des illustrations

Figure 1-1 Cadre conceptuel préliminaire.....	9
Figure 1-2 : Les niveaux de la prise de décision .....	11
Figure 1-3 : Les différents niveaux de prise de décision .....	13
Figure 1-4: Relations entre les types de décisions et les activités de pilotage .....	13
Figure 1-5: Diagramme de Venn - localisation de la recherche .....	17
Figure 2-1: Les phases du modèle classique de prise de décision .....	20
Figure 2-2: Processus de prise de décision du modèle de rationalité limitée .....	22
Figure 2-3. Processus décisionnel du model intuitif .....	24
Figure 2-4: Type de structure fonctionnelle.....	30
Figure 2-5: Type de structure divisionnelle.....	32
Figure 2-6: Structure d'une organisation par projet .....	33
Figure 2-7: Structure d'une organisation «Task Force» .....	33
Figure 2-8: L'organisation matricielle faible.....	35
Figure 2-9: L'organisation matricielle équilibrée .....	36
Figure 2-10: L'organisation matricielle forte.....	36
Figure 2-11: L'organisation matricielle composite ou mixte.....	37
Figure 2-12: Représentation générique du cycle de vie d'un projet.....	41
Figure 2-13: Rôle de l'évaluation des performances en gestion.....	43
Figure 2-14: Succès et performance de la gestion de projet .....	45
Figure 4-1: Classification des répondants selon l'âge .....	55
Figure 4-2: Classification selon le niveau d'études .....	55
Figure 4-3: Classification selon l'expérience professionnelle .....	56
Figure 4-4: Classification selon le nombre d'employés.....	57
Figure 4-5: Classification selon le secteur d'activité .....	57
Figure 4-6: Classification selon le budget moyen du projet .....	58
Figure 4-7: Classification selon les phases de réalisation .....	59

## Table des tableaux

Tableau 1-1: Les différentes perspectives en gestion de projet .....	16
Tableau 1-2 : Objectifs et questions de recherche associées .....	17
Tableau 1-3 : Objectifs et questions de recherche associées (suite) .....	18
Tableau 2-1: Exemple de projets et prise de décision selon H. Simon .....	22
Tableau 2-2: Structures organisationnelles de projet (PMI, 2017, p.47, tableau 2-1) .....	29
Tableau 2-3: Les principaux avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle .....	30
Tableau 2-4: Les principaux avantages et inconvénients de la structure par projets .....	34
Tableau 2-5: Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle .....	38
Tableau 2-6: Matrice suggérée par l'analyse de l'alignement .....	38
Tableau 2-7: Exemple de projet à cinq étapes .....	41
Tableau 2-8 Éléments du plan de gestion des bénéfices .....	47

# 1. Introduction

## 1.1. Contexte

Le but principal de chaque projet est centré sur la création de valeurs et l'atteinte des objectifs préétablis. Ces objectifs sont pour la plupart liés à l'obtention de meilleurs résultats financiers ou sont en corrélation directe avec ce dernier (à l'exception des projets à caractère social ou à but non lucratif).

Pour atteindre l'objectif principal, il est donc primordial de maîtriser et contrôler tout les flux financiers du projet (INPUT, OUTPUT), du financement initial en passant par le besoin en fond de roulement jusqu'à la prévision et la génération de cash flow.

Cette maîtrise passe par la prise de la meilleure décision possible. Gestion des coûts du projet, le suivi budgétaire ainsi que l'évaluation financière permettent de voir jusqu'à quelle mesure les objectifs sont-ils atteints ; Le cadre de gestion de projet comprend l'ensemble des mécanismes, processus et outils normalisés qui permettent de réaliser la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture du projet, en d'autres termes il permet son suivi tout au long du cycle de vie du projet.

L'utilisation d'un cadre de gestion lors de nos projets comme le PMBOK ou PRINCE2 facilite la prise de décision, la communication et la coordination entre différents projets qui appartiennent au même portefeuille ou non, dans certains cas, ce qui permet une gouvernance optimale.

Plusieurs approches et techniques pour la gestion ont été élaborées et développées lors du siècle dernier. Toutefois dans un monde compétitif et en perpétuel changement, le choix de la bonne approche en fonction du projet est un défi de taille pour les gestionnaires. Dans les situations traitées par des théoriciens de décision, il y a des options à choisir entre elles. Ces choix sont des activités dirigées par but. Ainsi, des études récentes expliquent l'aspect stratégique des principaux facteurs indispensables pour la réussite des projets réalisés au sein des organisations (KPMG, 1997<sup>1</sup>, Standish Group, 1994<sup>2</sup>). En effet, l'interprétation de ces

---

<sup>1</sup>KPMG est un réseau international de cabinets d'audit et de conseil exerçant dans 154 pays.

études met en évidence le caractère plus stratégique qu'opérationnel du rôle que les responsables de projets sont appelés à jouer.

## **1.2. Problématique générale**

Bien que la gestion par projet semble devenir le nouveau paradigme du management de ce qui est souvent appelé la «nouvelle» organisation (Gareis, 1991), bon nombre d'études ont souligné le problème lié au taux élevé d'échecs ou ont expliqué les raisons. Ainsi, les recherches effectuées pendant les années 1980 et 1990 ont largement retenu des manquements à caractère opérationnel et logistique comme étant les principales causes liées aux échecs des projets (Pinto et Slevin, 1987 ; Pinto et Slevin 1988 ; Pinto et Mantel 1990 ; Couillard, Lajoie et Lowthian 1995).

Pour répondre aux interrogations des gestionnaires, on a recourt souvent aux techniques d'évaluation relatives aux finances d'entreprises qui ne sont pas parfois adéquat aux projets, qui contrairement aux entreprises et leur caractère permanent sont déterminés dans le temps aux préalables. Pourtant, la prise de décision est considérée comme un moment très crucial pour le projet et le gestionnaire du projet.

Les études sur la prise de décision mettent en évidence l'existence de deux paradigmes un premier normatif et formel et un autre cognitif et procédural.

La décision peut être considérée aussi comme un processus permettant d'aboutir à une sélection. Ce choix peut être concluant ou pas dépendamment de la décision, c'est-à-dire si le choix est bon donc la prise de décision est réussite.

Plusieurs modèles de prise de décision existent. Le model descriptif qui se base sur comment les gens prennent leurs décisions dans la vie de tous les jours est une approche procédural. Il s'agit d'un modèle normatif qui se concentre sur comment les agents parfaitement rationnels prennent leurs décisions. Il est considéré comme une approche formelle, et un modèle prescriptif qui allie les deux modèles précédents pour une meilleure performance.

---

<sup>2</sup> Standish Group International, Inc. ou Standish Group est une société internationale indépendante de conseil en recherche dans le domaine des technologies de l'information, créée en 1985 et connue de leurs rapports sur les projets de mise en œuvre de systèmes d'information dans les secteurs public et privé.



Face à ces modèles comment les décideurs préconisent-ils le choix d'un modèle plutôt que d'un autres ?, et est-ce que les modèles qu'ils proclament suivre sont effectivement suivis dans l'exécution réelle ou y-a-t-il une différence à ce niveau ? A travers ces enjeux, nous tenterons d'aborder dans cette recherche les relations entre les différents outils, méthodes et modèles de prise de décisions avec le mode d'organisation du projet.

### **1.3. Problématique spécifique**

L'entreprise a besoin d'agilité pour faire face aux fluctuations constantes de son environnement. Le mode d'organisation par projet apporte une réponse à cette exigence. C'est pour cela que le choix du bon projet est une tâche très délicate à laquelle les décideurs sont confrontés. Pour la réussir il faudrait avoir le maximum d'informations sur les modalités d'investissements, de rentabilité économique du projet, le suivi budgétaire ainsi que les différents modèles de prise de décision pour pouvoir prendre une décision favorable relativement à la conjoncture et à la vision stratégique de l'entreprise.

Nous avons identifié plusieurs enjeux associés à la prise de décision. Ces enjeux sont particulièrement importants lors des projets puisque la façon de prendre la décision que ce soit de façon individuelle ou collective dépend de la structure de gestion exécutée lors du projet. En situation de projet la décision a un impact direct à la fois sur le succès du projet c'est-à-dire respecter les coûts, les délais et la qualité mais aussi sur les conséquences du projet c'est-à-dire le but escompté du projet et les aspects non tangibles qui font du projet un projet non seulement réussi mais aussi abouti.

Dans le domaine des projets, les théories, les méthodes et les approches de prise de décision sont finalement des approches générales qu'on applique aux projets. L'objet de notre étude sera d'identifier comment les approches de prise de décision, que ce soit individuellement ou collectivement selon les modes d'organisation du projet, peuvent être adaptées de façon à ce que cela ait un impact positif non seulement sur le résultat et le succès du projet mais aussi dans la prise en compte des retombés et des impacts sur les bénéfices du projet et la valeur créée à plus long terme pour les usagers ou l'organisation.

Le sujet de cette recherche est donc :

L'analyse de l'influence de la prise de décision sur la performance d'un projet, en fonction de son alignement avec le mode d'organisation du projet selon la phase du cycle de vie du projet.

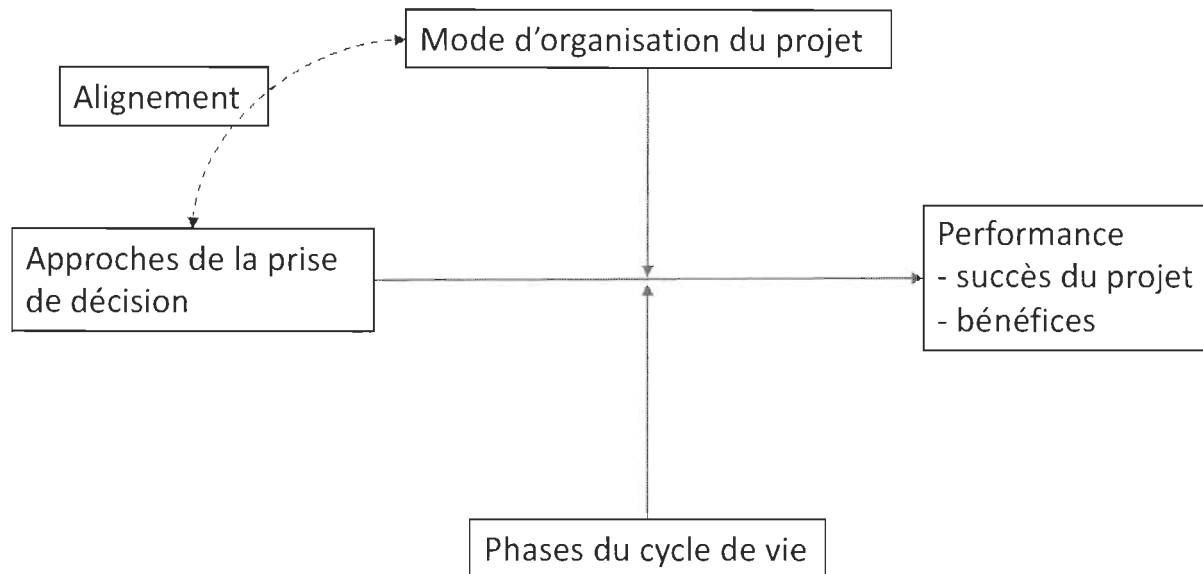


Figure 1-1 Cadre conceptuel préliminaire

## 1.4. Localisation de la recherche

Cette recherche tentera d'étudier la relation entre la prise de décision à travers ses différents modèles et outils, et son impact sur la réussite du projet que ce soit au niveau de son succès ou au niveau de ses bénéfices, c'est-à-dire la réalisation du but escompté du projet, tout en considérant les différents modes d'organisation des projets et son cycle de vie.

### 1.4.1. Prise de décision

Etymologiquement, le mot «décider» vient du latin «*caedere*» qui veut dire couper, trancher. Décider, c'est choisir de manière effective parmi plusieurs possibilités. De cette action s'est développé plusieurs théories depuis les classiques. Ces théories de la décision cherchent à comprendre le comportement d'un individu face à la résolution d'un problème. Les principales théories sont la théorie normative ou prescriptive et la théorie descriptive. La première porte

sur l'identification de la meilleure décision à prendre sachant que le décideur est un être précis et complètement rationnel, tandis que la théorie descriptive tente de décrire les comportements observés chez des agents interagissant dans un environnement réglementé et sous contraintes.

Lors du processus de gestion des projets, la prise de décision est impérative et cruciale, puisqu'elle permet d'orienter les activités du projet vers l'objectif visé. Les décisions prises peuvent être multiples et être d'une importance inégale. Ainsi, en se référant aux projets réalisés en organisation ou en dehors, une classification des différentes décisions est faisable selon les critères suivants :

- La période temporelle (décision prise à court ou long terme)
- L'aspect répétitif ou non de celle-ci
- La place hiérarchique occupée par le décideur parmi les membres de l'équipe ou de l'organisation, etc.

Des théoriciens comme I. Ansoff, 1965 ou R. N. Anthony, 1966 distinguent différents types de décisions compte tenu de leur objet :

- Les décisions dites stratégiques, qui sont considérées comme étant les plus grandes et les plus importantes selon le poids, l'échéance, et la position du décideur dans le groupe. Celles-ci regroupent en général les interdépendances entre l'organisation et son environnement. On peut prendre comme exemple, la décision de créer un nouveau produit et de le commercialiser dans un nouveau marché.

- Les décisions dites tactiques occupent une place moyenne concernant le degré d'importance. Elles sont aussi appelées administratives puisqu'elles sont prises pour la plupart dans le cadre de la gestion des ressources. Par exemple, décider des ressources nécessaires pour le déroulement des activités d'un projet (la formation des membres du projet, l'achat d'un brevet nécessaire pour démarrer ou continuer les activités d'un projet).

- Les décisions opérationnelles sont les plus petites et les moins importantes selon la classification. Ces décisions regroupent les activités liées au planning et à l'approvisionnement en ressources.

Le schéma ci-dessous représente la classification des prises de décisions en fonction de leur degré d'importance.



**Figure 1-2 : Les niveaux de la prise de décision**

En plus de cette classification selon l'objet de la prise de décision, une autre classification est possible. Il s'agit de celle effectuée en fonction de l'échéance (durée), et du domaine que la prise de décision recouvre. Ainsi, d'après (Le Moigne, 1974), les décisions stratégiques sont étudiées à trois niveaux – la régulation, le pilotage, et la planification. Ces trois niveaux de prise de décision stratégique regroupent la dimension individu/collectif (acteur/institution), favorisant une collaboration, une unité lors des travaux de management des projets. Nous allons, de façon détaillée, expliquer ces différents niveaux de prises de décision.

#### **1.4.1.1. Les décisions de régulation**

Elles constituent le premier niveau dans la prise de décision stratégique. Elles sont aussi appelées décisions à court terme. Il est question des décisions dites opérationnelles, prédéterminées et programmables, faisant appel à l'automatisme acquis à travers l'expérience. À ce niveau, l'objectif du travail est de comprendre les décisions opérationnelles directement appliquées et associées à l'action. On peut prendre à titre d'exemple, le renouvellement des stocks nécessaires pour poursuivre les activités d'un projet.

#### **1.4.1.2. Les décisions de pilotage**

Au deuxième niveau nous avons les décisions de pilotage. Ces décisions sont aussi appelées décisions à moyen terme selon les critères d'échéance. Ce niveau inclut des stratégies pour obtenir et utiliser avec efficacité les ressources accessibles afin d'atteindre efficacement les objectifs escomptés. Ainsi, il peut s'agir de décisions tactiques ayant pour but d'optimiser l'utilisation des ressources, ainsi que de stratégies ou d'un choix plus général en termes d'entraînement et d'engagement dans certaines pratiques. Par exemple, le lancement d'une campagne publicitaire, ou promotionnelle.

#### **1.4.1.3. Les décisions de planification**

Au troisième niveau, nous avons les décisions de planification. Elles constituent les décisions stratégiques à long terme. C'est l'ensemble des politiques d'action qui détermine un ensemble d'objectifs et de stratégies des activités de régulation et de pilotage d'un projet. Les décisions de planification consistent à planifier les prochaines étapes à réaliser pour un projet, par exemple planifier une activité d'externalisation, ou la création d'un produit innovant. En outre, il faut préciser que certaines décisions à caractère répétitif peuvent être prises à travers des processus préétablis ou standards, c'est-à-dire presque automatiques (par exemple, lancer une commande) ; Mais les décisions les plus importantes dépendent de nombreux paramètres et dépendent principalement de l'intuition ou de l'expérience des preneurs de décision (par exemple, la décision relative à l'externalisation des activités d'une entreprise). Le schéma suivant représente les différents niveaux de prise de décision lors de la réalisation d'un projet.

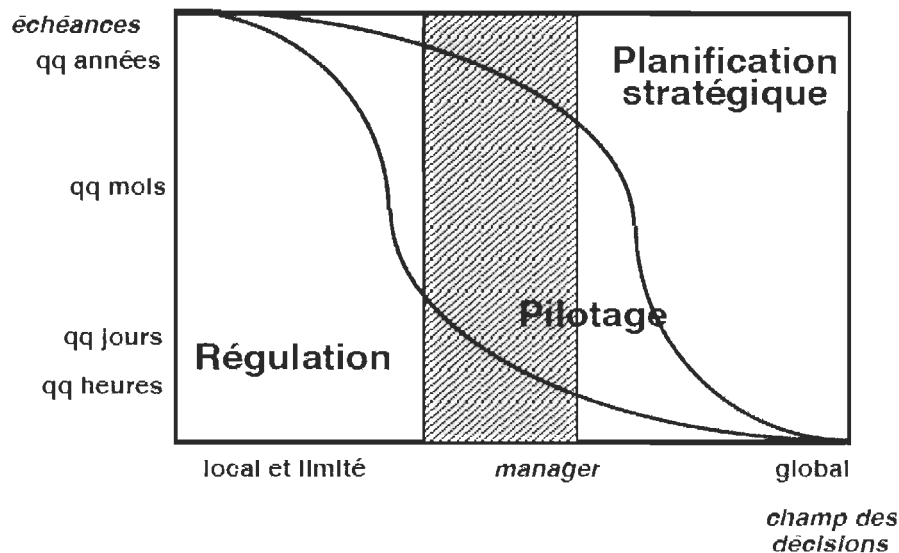


Figure 1-3 : Les différents niveaux de prise de décision

Pour résumer, nous pouvons constater que les décisions prises en organisation sont liées aux activités réalisées au sein de celle-ci. En se référant à la classification (d'Anthony, 1966), le schéma ci-dessous représente le lien entre les prises de décisions et le pilotage des différentes activités en organisation.

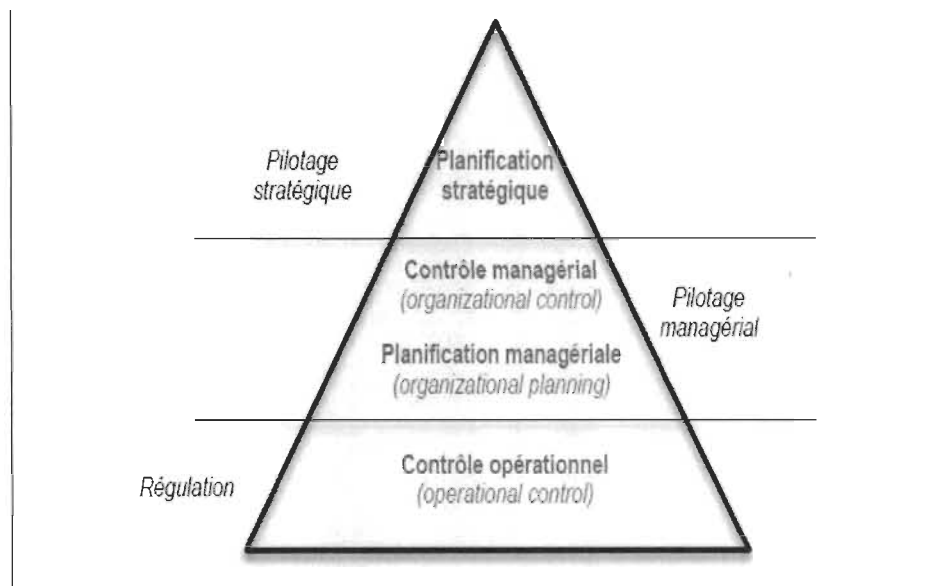


Figure 1-4: Relations entre les types de décisions et les activités de pilotage

### 1.4.2. Performance

La performance est un concept ambigu à plusieurs sens dépendamment du domaine d'étude, Selon Philippe Lorinola, la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Nous pouvons reprendre cette définition en disant que la performance dans le projet est la réalisation des objectifs contractés en respectant les délais et les coûts. Toutefois le projet a plus que des objectifs bien définis auparavant mais aussi un but qui peut ne pas être atteint même si les objectifs l'eurent été. À titre d'exemple : si l'investissement dans un projet d'installation d'un nouveau système d'information qui a pour objectif de permettre à ses utilisateurs de réaliser leurs tâches plus rapidement et d'améliorer la qualité du service à la clientèle de l'entreprise ; Il ne sera considéré comme performant que si l'objectif est réalisé en respectant la qualité, le cout et les délais. Dès lors, afin de réaliser un projet avec succès, il faut être à mesure de le piloter continuellement, et suivre la performance de celui-ci. Pour ce qui est du suivi de la performance d'un projet, on peut identifier trois principaux axes :

- Le planning du projet - il faut se rassurer que celui-ci est réalisable dans la période prévue puisque le support chronologique du projet est un élément important. En fait, le but du projet est de produire des résultats, de les améliorer pour une date donnée. Cela pourrait être une organisation d'atelier, et vous avez besoin d'un siège au plus tard à une date donnée. Dans un tel cas, impossible de changer la date de l'événement déjà défini.

En matière de pilotage, il est évident que nous devons calculer l'écart entre les délais. Ceci est une simple comparaison entre les dates envisagées et réelles. Au cas où il n'y aurait pas de décalage dans les délais, nous considérons que le projet a été réalisé dans les délais prévus. Si l'écart est négatif, alors le projet est en retard et, évidemment, si l'écart est positif, le projet est réalisé en avance (situation rare et souvent difficile à atteindre).

- Le suivi budgétaire – tout projet est ou devrait avoir un budget propre à sa réalisation afin d'étudier de façon précise les paramètres financiers. Il est évident qu'un projet réussi est un projet non seulement livré dans les délais, mais aussi réalisé selon le budget fixé. De plus, c'est souvent le point central sur lequel les gestionnaires de projet se concentrent tellement qu'ils en

oublient les autres. L'idéal est d'analyser au préalable le projet et de se rassurer des retombées économiques de l'investissement. Il est très important au cours des activités du projet de mesurer de façon régulière si le projet reste dans les limites du budget ou pas. Pour ce qui est du pilotage, il est nécessaire de comparer le budget utilisé pour la réalisation du projet à celui prédéfini. L'obtention d'un écart positif est bon signe puisque les investissements ont été bien faits. Par contre un écart négatif est signe de mauvaise gestion financière du projet.

- Les livrables ou résultats du projet – un projet peut avoir comme finalité l'acquisition d'un produit, d'un service, ou la création d'une nouvelle organisation, etc. Cette finalité est appelée livrable, qui est le résultat tangible d'une production réelle, tangible et mesurable attendue par l'utilisateur final. Cependant, selon Laurent GRANGER, ce concept ne se limite pas à l'achèvement du projet. Les résultats intermédiaires (documents de travail, budgets, etc.) sont également des livrables<sup>3</sup>.

Ainsi, la performance d'un projet peut être évaluée à travers les trois axes ci-dessus. Bien entendu que pour mesurer la performance d'un projet, il est nécessaire au préalable de se fixer des objectifs mesurables. Dans ce cas, la méthode SMART peut être utilisée, afin d'avoir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et périodiques (délimités dans le temps). En établissant au préalable ces objectifs SMART, il serait plus facile de déterminer des indicateurs permettant de mesurer la performance d'un projet. Elle existe plusieurs outils permettant de suivre la rentabilité d'un projet, ainsi que celle de l'organisation en général. Lorsqu'on prend l'exemple des outils développés par TSS Performance, on trouve sur le tableau de bord les types d'indicateurs suivants permettant d'évaluer la performance des projets<sup>4</sup> :

- Les indicateurs globaux à savoir la rentabilité du projet, le niveau de performance et le pourcentage de budget engagé,
- L'analyse des dépenses par catégorie de charges en comparaison avec leurs budgets (avec alerte), et des dépenses par fournisseur,
- Le contrôle des frais journaliers

Ainsi, la performance est un aspect très important qu'il faut considérer dans le cadre de la gestion d'un projet.

---

<sup>3</sup> Dans son éditorial du 03/02/2019, sur la thématique « Gestion de projet : qu'est ce qu'un livrable ? <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/les-livrables>

<sup>4</sup> Consulter le site de TSS performance <https://tssperformance.com/performance-project-1>



### 1.4.3. Gestion de projet

Notre recherche touchera un ensemble de champs important en gestion de projet, du cycle de vie aux différents modèles d'organisation, Nous pensons important de prendre ici un article qui met en confrontation les deux modes de gestion d'Erling Andersen du quelle nous allons présenter le tableau explicatif des points de divergence entre une gestion de projet selon une perspective de tâche et une perspective organisationnelle.

**Tableau 1-1: Les différentes perspectives en gestion de projet**

	Task perspective	Organizational perspective
The main focus	Execute the defined task	Value creation: Create a desirable development in another organization
The concept of project success	Keep to the project triangle (time, cost, and quality)	Accomplish the mission by adequate deliverables
The nature of the objectives	Fixed, determined at the start	Moving targets
The number of deliveries	Revolutionary delivery: One large delivery at the end of the project	Evolutionary development: Many small deliveries throughout the project
The type of planning	WBS, network plans. Done at start, activity-oriented	Global plan (milestone plan) at start, later detailed plans. Rolling-wave planning, milestone-oriented
The philosophy of delivery	Delivery as quickly as possible	Entrainment: Deliveries when they fit the receiving organization's processes
The kind of organization	Action-oriented	Action- and political-oriented
The leadership style	Transactional leadership	Transformational leadership
The type of control	Controlling time, cost, quality, and Earned Value Analysis	Socialization, embracing a holistic view on value creation

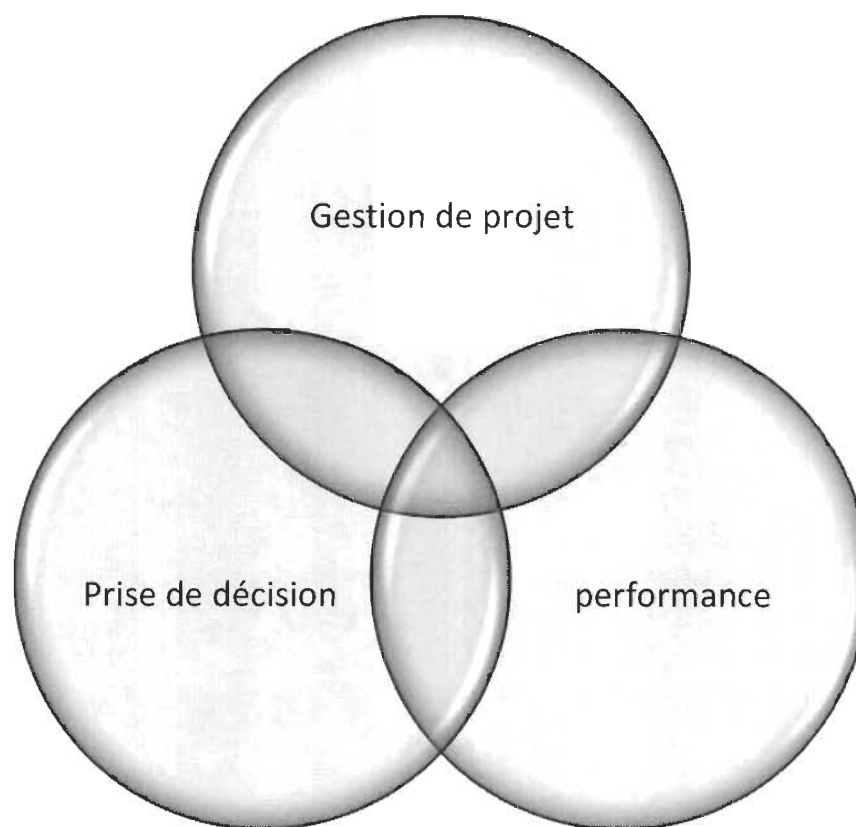


Figure 1-5: Diagramme de Venn - localisation de la recherche

### 1.5. Objectifs et questions de recherche

Les objectifs et questions de recherche peuvent être présentés sous la forme d'un tableau. Ainsi, le tableau 2 permet de faire une liaison entre chaque objectif visé et la question de recherche correspondante.

Tableau 1-2 : Objectifs et questions de recherche associées

Objectifs d'identification	Questions de recherche	Hypothèses
O1 : Identifier et définir les approches, techniques et outils de prise de décision	QR1 : Quelles sont les approches de prise de décision ?	H1 = Prise de Décision > Performance
O2 : Identifier et définir la notion de performance (critères de succès et de bénéfices)	QR2 : que veut dire la performance et que représentent le succès et bénéfice	

**Tableau 1-3 : Objectifs et questions de recherche associées (suite)**

Objectifs de la recherche	Questions de recherche	Hypothèses
O3 : Identifier et définir les modes d'organisation et structures organisationnelles de projet	QR3 : Quelles sont les différents modes d'organisation en gestion de projet ?	H2 = Organisation > (Prise de Décision > Perf)
O4: Analyser et comprendre l'influence du mode d'organisation sur la relation prise de décision et performance	QR4: Comment le mode d'organisation peut-il influencer la relation la prise de décision et performance ?	
O5 : définir les phases du cycle de vie	QR5 : Comment se présente le cycle de vie d'un projet ?	H3 – Phase du cycle de vie (PLC) > (Prise de Décision > Performance)
O6: Analyser et comprendre l'influence des phases de cycle de vie sur la relation entre les approches de prise de décision et performance	QR6 : Comment la phase de cycle de vie du projet impacte elle la relation entre les approches de prise de décision et la performance ?	
O7 : Analyser et comprendre la relation entre les approches de prise de décision et la performance	QR7 : En quoi consiste la relation entre les différentes approches de prise de décision et la performance ?	H4 – Alignement Prise de Décision / Organisation > Perf

## 1.6. Périmètre du projet

Notre recherche portera sur la relation des théories de la prise de décision chez les décideurs et la performance du projet relativement au mode d'organisation du projet et du cycle de vie.

## 2. Littérature

### 2.1. Prise de décision

#### 2.1.1. Les différents modèles de prises de décision

Actuellement, l'approche scientifique la plus répandue est celle qui distingue trois principaux modèles décisionnels ou «Decision Making Models» (DMM). Il s'agit du modèle de prise de décision rationnel, du modèle de la rationalité limitée et du modèle intuitif (Allard, 2003).

#### *Le modèle rationnel*

Le modèle rationnel, encore appelé l'école classique du choix rationnel, ou modèle de Harvard (Taylor, Ford). Dans ce type de modèle, le preneur de décision est au courant du problème à résoudre. Il est rassuré qu'il existe une unique et meilleure solution. Dès lors, il prend le soin d'évaluer avec rationalité toutes les possibilités avant de choisir. Ce choix n'est pas soumis à des limites et suit la stricte logique de la maximisation du profit. Les informations et les ressources dont le décideur a besoin pour parvenir à la meilleure solution sont toujours à sa disponibilité. En effet, le décideur dispose d'une large possibilité, lui permettant d'analyser et de traiter l'information. Le schéma ci-dessous résume les différentes phases du modèle classique<sup>5</sup>. Les décideurs ont généralement recours à ce modèle, lorsqu'ils ne sont pas soumis à une forte pression temporelle ; lorsque les conditions sont relativement stables et les objectifs précis ; et lorsqu'ils n'ont pas beaucoup d'expérience pertinente. Dès lors le problème est complexe en termes de calcul (Towler, 2010). En plus du modèle classique, nous avons le modèle de H. Simon (1960).

---

<sup>5</sup>© 2006 Les Éditions de la Chenelière inc., La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications 4e édition

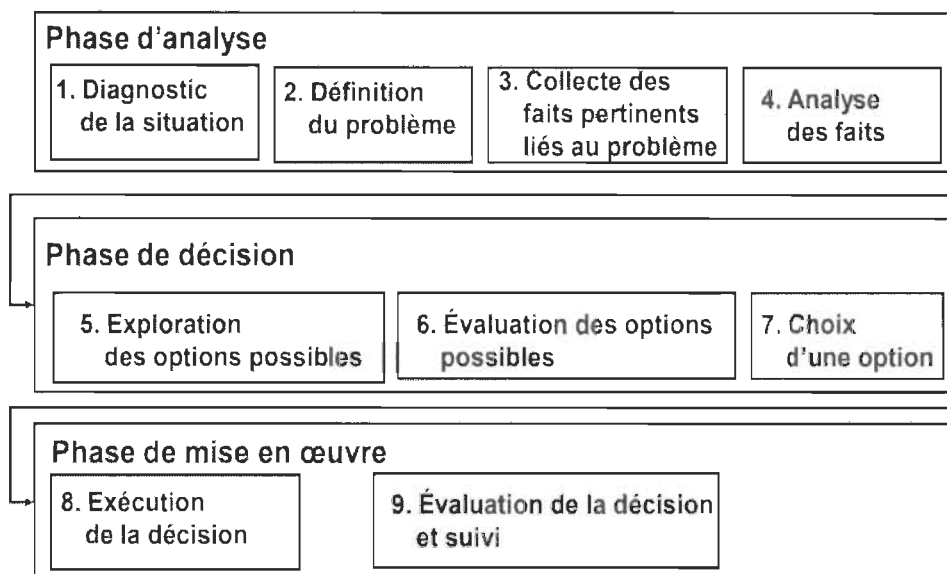


Figure 2-1: Les phases du modèle classique de prise de décision

### ***Le modèle de rationalité limitée (heuristique)***

Le terme «rationalité limitée» a été inventée par Herbert Simon (1997, 2009) pour décrire le décideur qui voudrait prendre les meilleures décisions, mais finalement les prennent à un niveau inférieur à l'optimum (Lunenburg, 2010). Les adeptes de la rationalité limitée ( par exemple Luck, 2009) le corrélient très souvent avec la «boîte à outils adaptative» ou «adaptive toolbox» - qui , est considérée comme étant un ensemble de stratégies éprouvées que les utilisateurs utilisent pour résoudre les problèmes de prise de décision et pour répondre aux demandes des domaines de prise de décision. Ces stratégies sont communément appelées heuristiques – ce sont des modèles de prise de décision simples, utilisés comme règles de simplification pour minimiser, voire limiter la recherche d'options.

Le modèle de rationalité limitée est aussi appelé modèle des relations humaines, ou modèle IMC en référence aux initiales – Intelligence, Modélisation, et Choix. Les idées principales des étapes de mise en œuvre de ce modèle sont les suivantes :

➤ **L'intelligence** : elle est considérée comme étant la phase qui consiste à étudier l'environnement de la décision et à identifier le problème posé. Pour ce faire, il faut recueillir toutes les données et les informations possibles en rapport avec le projet et son

environnement. Au niveau de cette étape, les décisions reposent sur une compréhension incomplète et inadéquate de l'essence du problème à résoudre. En général, cela entraîne la réduction du problème à un niveau beaucoup plus bas, où il peut être vraiment compris et permettant une méthode de recherche de solutions satisfaisante (Nielsen, 2011; Lunenburg, 2010).

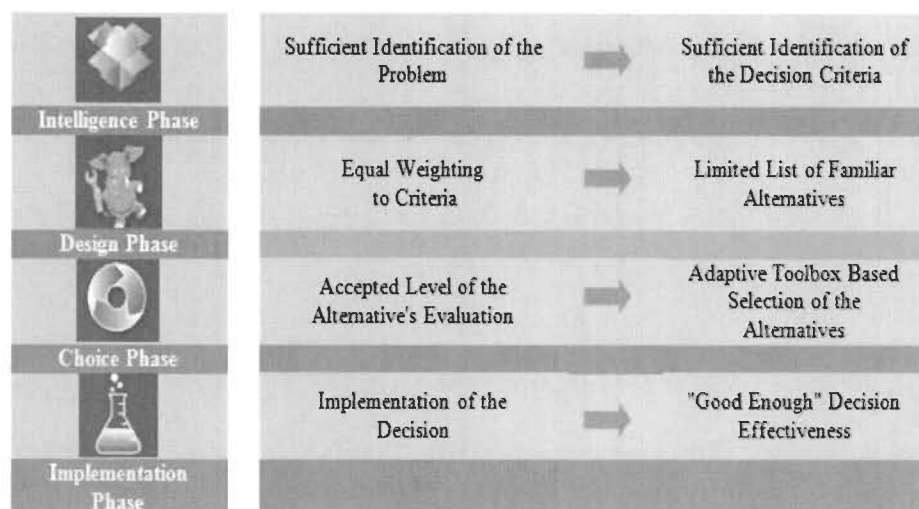
➤ La modélisation, c'est l'étape qui consiste à rechercher toutes les méthodes d'action possibles. Ici, les informations collectées sont d'abord traitées, puis les décideurs rechercheront les solutions possibles. Les décideurs ne cherchent pas à générer toutes les solutions alternatives envisageables. Ils construisent des modèles simplifiés qui extraient les caractéristiques essentielles des problèmes sans en saisir toute la complexité.

➤ Le choix – c'est le choix de la décision parmi une variété d'alternatives, les décideurs vont choisir la meilleure solution en tenant compte d'éventuelles contraintes. Les alternatives sont toujours évaluées de manière incomplète. En suivant des chemins familiers, le décideur examine les alternatives uniquement jusqu'à ce qu'il / elle identifie une option qui est «assez bonne» - celle qui atteint un niveau de performance acceptable. Une dernière étape essentielle dans le processus de prise de décision vient compléter ces trois phases – c'est l'évaluation.

➤ La phase «évaluation» est encore appelée « feedback ». Lors de cette phase, il est très important de faire un contrôle et un bilan de l'opération ; si la décision est confirmée, dans ce cas nous poursuivons avec celle-ci. Dans le cas échéant, nous reprenons à un certains niveaux des étapes, en fonction des dysfonctionnements. Souvent, la décision finale représente un choix satisfaisant plutôt qu'optimal. La figure 7 est une représentation du processus de prise de décision selon le modèle de rationalité limitée<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> *Management Dynamics in the Knowledge Economy. Volume 2 (2014) no. 2, pp. 241-264;*  
[www.managementdynamics.ro](http://www.managementdynamics.ro)



**Figure 2-2: Processus de prise de décision du modèle de rationalité limitée**

Nous allons à l'aide du tableau suivant donner des exemples concrets sur la prise de décision selon le modèle de H. Simon 1960 au cours des différentes étapes.

**Tableau 2-1: Exemple de projets et prise de décision selon H. Simon**

Exemples de projet	Projet 1 - La construction d'un immeuble pour les locaux d'une organisation publique, suivant le processus d'appel d'offre	Projet 2 - L'ouverture d'une nouvelle boutique de mode	Projet 3 - La fusion de deux entreprises privées
Intelligence	Identification de la nécessité de construire un nouvel immeuble	Désir de collaborer avec les grandes marques, et d'accroître les ventes	Identifier les besoins de la fusion (besoins d'ordre matériel, technique, et humain)
Modélisation	Préciser les différentes caractéristiques de l'immeuble, procéder à un appel d'offre, évaluer les différents participants à l'appel d'offre	Penser aux différentes possibilités permettant de parvenir à l'objectif visé (par exemple – la possibilité de signer un partenariat avec les marques comme Channel, Yves Saint Laurent, et de	Etudier et analyser les opportunités permettant l'acquisition des différentes ressources nécessaires (recrutement d'experts, acquisition de brevets, franchise)

		commercialiser leurs produits)	
--	--	--------------------------------	--

Choix	Avec l'appui du conseil d'administration, choisir la meilleure offre.	Choisir d'ouvrir la boutique de mode dans une rue célèbre de la capitale.	Conclure un partenariat avec l'entreprise leader ou concurrente ayant les ressources nécessaires.
-------	---	---	---

### ***Modèle intuitif de prise de décision***

Les gens comptent généralement sur leur intuition. Ainsi, selon Lamb et Lachow (2006), ils font face à une situation urgente ; les conditions sont dynamiques ou les objectifs ambigus ; ils ont beaucoup d'expérience pertinente. Le problème peut être modélisé à travers des simulations mentales.

L'intuition représente : «une appréhension rapide d'une situation de décision basée sur des expériences passées et le renforcement associé à ces expériences, dépourvu de pensée consciente» (Lunenbourg, 2010; Luck, 2009); «une conclusion cognitive basée sur les expériences antérieures et les apports émotionnels d'un décideur» (Pratt, 2007); ou encore «Une forme de savoir tacite qui oriente la prise de décision dans une direction prometteuse» (Policastro, 1999).

L'origine du **modèle de prise de décision intuitive** existe déjà dans les processus cognitifs de collecte d'information ; de structure de la connaissance ; de conscience émotionnelle des décideurs (Ju et al., 2007). Mais l'expérience est considérée comme étant le résultat des processus cognitifs des décideurs. Dans une certaine situation réelle, le décideur recueille des indices et des indicateurs qui lui donnent ce qu'on appelle des scénarios, considère les modèles comme un rendement de leur activité professionnelle.

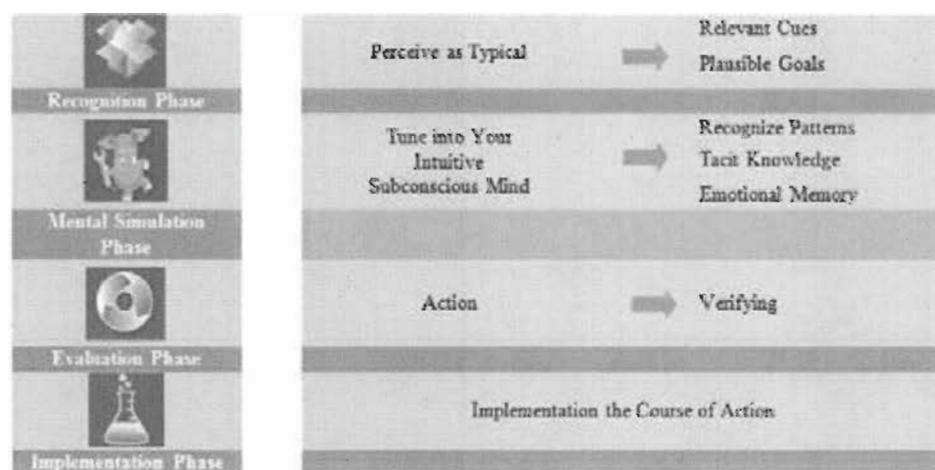
En ce qui concerne la structure des connaissances, la connaissance classique des décideurs peut être divisée en connaissances explicites et connaissances tacites. Généralement les connaissances explicites sont des données, des informations techniques ou académiques décrites dans un langage formel, telles que les manuels, les expressions mathématiques, les



droits d'auteur et les brevets (Smith, 2001). La connaissance tacite quant à elle, est une connaissance pratique orientée vers l'action ou un savoir-faire basé sur la pratique, acquise par l'expérience personnelle, rarement exprimée ouvertement, ressemble souvent à l'intuition et se compose de modèles mentaux, de valeurs, de croyances, de perceptions, et d'hypothèses (Smith, 2001).

La mémoire émotionnelle renvoie à l'expérience des décideurs. Cette expérience laisse ainsi des signes dans l'esprit des décideurs. Ces signes déterminent la qualité de la prise de décision et résultent des erreurs du passé (Ju et al., 2007).

En appliquant ce modèle, nous devons prendre en compte la situation suivante : nous devons «reconnaître que notre réponse automatique initiale peut être incorrecte» (Hastie et Dawes, 2001). C'est pourquoi, il est important que nous prenions des décisions en utilisant une intuition informée. Les étapes du modèle intuitif sont présentées sur la figure 8<sup>7</sup>.



**Figure 2-3. Processus décisionnel du model intuitif**

Ce qui différencie le modèle de H. Simon 1960 du modèle classique, c'est qu'ici la rationalité est limitée. H. Simon s'oppose à l'existence d'une rationalité parfaite, pour ainsi développer la notion de rationalité procédurale ou limitée. Selon H. Simon, les décideurs ont une perception

<sup>7</sup> *Management Dynamics in the Knowledge Economy. Volume 2 (2014) no. 2, pp. 241-264;*  
[www.managementdynamics.ro](http://www.managementdynamics.ro)

limitée de l'environnement à cause du temps ou des multiples informations. Par conséquent, ils vont prendre les décisions selon leurs propres visions, et selon l'option qu'ils considèrent comme étant satisfaisante, plutôt que sur un choix optimal comme chez les classiques. H. Simon émet quelques critiques portant sur les particularités du décideur à savoir les limites d'accès à l'information, et les contraintes aux capacités d'anticipation. H. Simon considère qu'il est impossible pour l'individu de tout assimilé. Il ajoute que celui-ci est naturellement paresseux et qu'il se contenterait d'une décision qu'il considère satisfaisante. Il considère l'accessibilité à l'information coûteuse, longue, et non exhaustive. Les critiques relatives aux capacités d'anticiper découlent du fait qu'il est impossible de prédire le futur à cent pour cent, puisqu'il est de nature incertaine, et que les comportements des autres acteurs restent pour la plupart méconnus. À la rationalité limitée, s'ajoute le fait que l'individu ne vise pas le choix optimal mais se limite à la décision qui lui convient. C'est pour ainsi dire que la subjectivité et la personnalité du « preneur de décision » sont des éléments essentiels quant au choix de la décision.

### **2.1.2. Approches, techniques et outils de prise de décision**

La prise de décision est une activité que tout le monde pratique quotidiennement. Nous prenons tous des décisions constamment de la plus simple à la plus complexe, mais aussi à tous les niveaux (individuels, organisationnels et inter-organisationnels).

Ce qui caractérise la prise de décision, que ce soit d'un point de vue scientifique ou professionnel, c'est le fait qu'elle soit formelle et abstraite. Par formel on veut dire l'utilisation d'un langage formel ce qui réduit l'ambiguïté de la communication humaine. Et par abstrait l'utilisation d'un langage indépendant de tout domaine spécifique. L'idée principale est que l'utilisation d'un tel langage implique l'utilisation d'un model rationnel (Alexis tsoukias, 2003) (qui représente un concept clé dans la prise de décision).

De façon générale le langage abstrait et formel nous permettent de mieux analyser, comprendre, expliquer et justifier un problème ou une solution. Il faut noter que les différentes entités préconisent l'utilisation de méthodes formelles de prise de décision.

Pour être en mesure d'assister une entité dans sa prise de décision nous devons être en mesure de l'élaborer en fonction de ses attentes et ses préférences. En effet ce que nous savons sont leurs problèmes et désirs. Pour passer de la situation problématique vers un modèle d'aide à la décision et à l'action, cela impliquera l'utilisation d'un « modèle rationnel ». Ceci est un outil qui permet de traduire une information informelle en une représentation formel.

Pour mieux comprendre les différentes approches nous allons considérer un exemple ou le client (une entité collective ou individuelle recherchant un support décisionnel *elle peut être considérer comme un décideur potentiel*) à des problèmes de santé qui a fait des diagnostics et à un certain nombre de traitements proposés. Supposons qu'il existe certaine incertitude associé au diagnostic et par ailleurs dans le résultat des traitements. Que suggère chaque approche à notre client ?

### ***Perspective normative***

L'approche classique de la prise de décision est simple. Avec chaque diagnostic est associé une probabilité et avec chaque traitement le résultat respectif.

En utilisant un des protocoles standards pour construire la fonction de valeur du client sur l'ensemble des résultats nous serons en mesure de définir une fonction d'utilité qui lorsqu'elle est optimisée, identifie la solution qui devrait être adoptée. L'existence d'une telle fonction est assurée par un certain nombre d'axiomes qui représente ce qui d'après la théorie doit être les principes d'un comportement de prise de décision rationnel. Il faut noter qu'il n'y pas eu d'observation du comportement du client et la question de ce qu'aurait fait les autres décideurs dans une situation similaire n'a pas été posée. C'est les décideurs qui doivent s'adapter aux axiomes (L.savage). Autrement ils ne sont pas rationnels et l'information et ses préférences devraient être modifiées. Cette approche est appeler **NORMATIVE**.

### ***Perspective descriptive***

Toutefois ca se peut que se soit le comportement du client qui ne respecte pas les axiomes de la théorie de décision classique. Comme alternative, on peut chercher un modèle de rationalité basé sur une légitimation empirique au lieu d'un modèle théorique. Si d'autres décideurs suivent une certaine stratégie pour prendre une décision dans des circonstances similaires

pourquoi ne pas l'appliquer à cette situation. Ceci est l'idée de base de cette approche appelé **DESCRIPTIVE**, elle définit le modèle et les décisions stratégiques en se basant sur l'observation d'autres décideurs. Il faut encore noter que nous imposons un modèle de rationalité qui est indépendant de la situation problématique.

### ***Perspective prescriptive***

Le problème est que nous pouvons nous retrouver dans une situation où le client ne peut pas être associé à aucun modèle de rationalité préétablie. Ils peuvent présenter des préférences intransitives et/ou incomplètes. Leur perception de l'incertitude peut échapper tout effort de la quantifier et de la mesurer. De plus, le client peut être conscient qu'il doit développer l'élaboration de ses préférences ; toutefois, il se peut qu'il n'ait pas le temps, l'envie ou les ressources disponibles pour ce faire. Néanmoins, nous devons suggérer une recommandation et nous devons le faire ici et tout de suite. Une approche serait de chercher un modèle de rationalité contingente sans le rechercher en dehors du processus de décision mais plutôt dans ce dernier. Bien sûr la validité de ce modèle est strictement locale mais sa légitimation est claire (le client lui-même). Cette approche est appelée **PRESCRIPTIVE**.

## **2.2. Modes d'organisation et structures organisationnelles de projet**

La majorité des projets sont réalisés dans un environnement organisationnel où ils coexistent avec d'autres projets ou d'autres activités de l'entreprise. Dès lors, il existe une concurrence entre ces projets, liée à l'allocation des ressources souvent limitées et l'exercice de l'autorité. Les contraintes imposées par cette situation dépendent de la structure établie par l'organisation. En fait, ceci permet en quelque sorte de définir les types de liens entre un projet et les autres activités de l'organisation. Plusieurs méthodes de présenter des organisations existent. Ainsi, nous allons présenter les structures organisationnelles possibles d'un projet.

### **2.2.1. Structures organisationnelles de projet**

Par structure de projet, on sous-entend la façon dont celui-ci est conçu, son architecture globale. On utilise aussi le terme organigramme pour désigner la forme structurelle, la

schématisation d'un projet. Cette représentation graphique du projet permet de mieux identifier les multiples fonctions dans l'organisation, de distinguer les liens hiérarchiques existants, et de déterminer le poste et le rôle de chacun. Concernant l'organisation de projet, on constate traditionnellement les structures suivantes : la structure fonctionnelle; la structure divisionnaire; la structure par projets; et la structure matricielle. Cependant, nous devons garder à l'esprit l'apparition ou la formation de nouvelles formes de structures qui apportent des améliorations significatives aux groupes des deux structures, contenues dans la structure horizontale.

La sélection du type de structure organisationnel adéquat à notre projet nécessite l'analyse de deux variables déterminantes, qui sont la disponibilité des structures et leurs optimisations dans l'organisation d'accueil du projet. Chaque organisation tient compte de nombreux éléments à insérer dans sa structure et chaque élément à son rôle dans l'analyse finale ce qui permet aux décideurs d'avoir les bonnes informations pour la sélection de la structure.

Il existe, d'après le PMBOK, une multitude de formes ou de types de structures organisationnelles de projet, chacune d'entre elle a une influence sur le projet, comme cela est exposée au tableau 4.

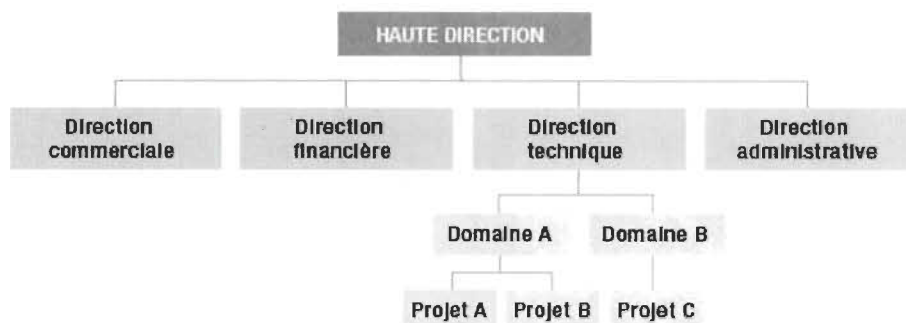
Tableau 2-2: Structures organisationnelles de projet (PMI, 2017, p.47, tableau 2-1)

Type de structure organisationnelle	Caractéristiques du projet					
	Groupes de travail établis selon:	Autorité du chef de projet	Rôle du chef de projet	Disponibilité des ressources	Qui gère le budget du projet?	Équipe administrative de management de projet
<b>Organique ou simple</b>	Flexible; membres travaillant main dans la main	Peu voire aucune	Temps partiel; peut être un coordinateur désigné ou non	Peu voire aucune	Responsable ou opérateur	Peu voire aucune
<b>Fonctionnelle (centralisée)</b>	Travail en cours d'exécution (ingénierie, fabrication)	Peu voire aucune	Temps partiel; peut être un coordinateur désigné ou non	Peu voire aucune	Responsable fonctionnel	Temps partiel
<b>Multidivisionnelle (peut répéter des fonctions pour chaque division avec peu de centralisation)</b>	Un élément parmi les suivants: produit, processus de production, portefeuille, programme, région géographique, type de client	Peu voire aucune	Temps partiel; peut être un coordinateur désigné ou non	Peu voire aucune	Responsable fonctionnel	Temps partiel
<b>Matrice - solide</b>	Par fonction, chef de projet étant une fonction	Modérée à élevée	Fonction professionnelle à temps plein	Modérée à élevée	Chef de projet	Temps plein
<b>Matrice - faible</b>	Fonction	Faible	Temps partiel; dans le cadre d'un autre travail et non pas en tant que coordinateur désigné	Faible	Responsable fonctionnel	Temps partiel
<b>Matrice - équilibrée</b>	Fonction	Faible à modérée	Temps partiel; intégré dans les fonctions comme une compétence et pas forcément en tant que coordinateur désigné	Faible à modérée	Mélange	Temps partiel
<b>Orientée projet (composite, hybride)</b>	Projet	Élevée à quasi totale	Fonction professionnelle à temps plein	Élevée à quasi totale	Chef de projet	Temps plein
<b>Virtuelle</b>	Structure de réseau avec nœuds aux points de contact avec d'autres personnes	Faible à modérée	Temps plein ou temps partiel	Faible à modérée	Mélange	Temps plein ou temps partiel
<b>Hybride</b>	Mélange d'autres types	Mélange	Mélange	Mélange	Mélange	Mélange
<b>PMO*</b>	Mélange d'autres types	Élevée à quasi totale	Fonction professionnelle à temps plein	Élevée à quasi totale	Chef de projet	Temps plein

\*PMO désigne le bureau des projets.

### 2.2.1.1. La structure fonctionnelle

La structure dite fonctionnelle est celle qui regroupe les ressources sur plusieurs domaines (figure 5). Elle regroupe principalement des fonctions ou des domaines à caractère technique et administratif. Ainsi, une organisation étant structurée de la sorte et souhaitant réaliser avec succès un projet, devrait en général confier la responsabilité à une unité spécialisée dont la contribution technique au projet sera la plus importante.



**Figure 2-4: Type de structure fonctionnelle**

Le principal objectif consiste à regrouper les acteurs du projet, suivant leur domaine de compétence, et à améliorer et conserver un très haut niveau de compétences techniques au sein des domaines indispensables pour la survie de l'organisation. D'autre part, au fil du temps, ce regroupement par domaines crée une vision de l'organisation, au centre de laquelle se trouve la spécificité de la fonction. Ainsi, nous pouvons parler de l'apparition de nouvelles cultures organisationnelles spécifiques à chaque fonction et des barrières culturelles entre les différentes fonctions. L'objectif principal a également une autre conséquence : seule la direction dispose d'un aperçu des activités menées par l'organisation. C'est pourquoi le processus de prise de décision tend à être centralisé et la mise en œuvre des contributions émanant des différentes fonctions à l'ensemble du projet est pour la plupart très compliqué. En outre, les organisations dotées d'une structure fonctionnelle peuvent se transformer en une bureaucratie. Autrement dit, elles disposent d'un ensemble de règles, de procédures, de descriptions de travail, etc., qui englobent les principaux avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle. Ainsi, le tableau suivant présente une liste des avantages et inconvénients de la structure dite fonctionnelle.

**Tableau 2-3: Les principaux avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle**

Principaux avantages	Principaux inconvénient
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la technologie</li> <li>• Objectifs et priorités clairs des fonctions</li> <li>• Chemin de carrière pour les spécialistes</li> <li>• Supervision par des spécialistes</li> <li>• Synergie entre spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdépendance élevée</li> <li>• Coordination difficile des chevauchements de fonctions</li> <li>• Conflits de priorités entre les fonctions</li> <li>• Aucune personne «neutre» pour diriger</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement et relations stables</li> <li>• Contrôle facile de la qualité et des performances</li> </ul>	<p>les projets plurifonctionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de mesurer la contribution individuelle à la performance globale</li> <li>• Adhésion prépondérante aux perspectives fonctionnelles</li> <li>• Subordination de la gestion aux considérations techniques</li> </ul>
---	--

En général, lors du déroulement des activités de projets dans une structure fonctionnelle, la responsabilité incombe à la direction fonctionnelle, puisque la participation au projet de celle-ci est plus importante. Lorsque le projet ne nécessite que l'intervention d'une seule spécialité ou d'un domaine particulier, ou s'il peut être divisé en sous-projets, plus ou moins autonomes, nécessitant qu'un seul domaine, dans ce cas il peut parfaitement être mis en œuvre dans une structure fonctionnelle. En retour, l'attribution d'un projet à la direction technique pourrait provoquer des compromis entre qualité technique, coût et échéancier ; compromis dus à la culture professionnelle. Une telle culture tend à accorder plus d'importance à l'excellence technique par comparaison aux autres domaines du projet.

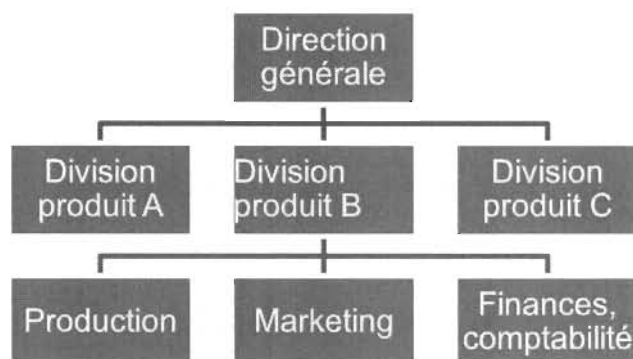
Pour ce qui est d'un projet interdisciplinaire, le consacrer à une des directions pourrait augmenter considérablement le pourcentage d'échec. La structure fonctionnelle ayant une vision limitée des problèmes liés à cette fonction, il est difficile pour l'unité fonctionnelle de percevoir globalement un projet interdisciplinaire. Les problèmes rencontrés pendant la réalisation du projet sont sélectionnés à travers le système de valeurs spécifiques à cette fonction. En outre, la collaboration entre responsables de différentes fonctions est souvent compliquée. Il arrive qu'un responsable d'une direction ait des difficultés à obtenir des ressources nécessaires d'une autre direction.

#### **2.2.1.2. La structure divisionnelle**

Elle peut être définie comme étant l'organisation de l'entreprise en différentes divisions ou départements, tels que produits, marchés, etc. Les ressources nécessaires sont allouées à chaque division, y compris les ressources fonctionnelles. C'est la raison pour laquelle ce type de structure est particulièrement coûteux. La structure divisionnelle est assez décentralisée, parce que chaque division peut être considérée comme étant une unité complète. Les problèmes liés



à la coordination des activités sont presque inexistants, puisque c'est le chef de la division qui est chargé du produit, du marché, etc. Les décisions stratégiques sont prises par la haute direction qui délègue aux chefs de division les responsabilités opérationnelles. Le schéma ci-dessous permet de représenter les composantes de cette structure.



**Figure 2-5: Type de structure divisionnelle**

#### **2.2.1.3. La structure par projets**

Il existe des organisations qui ont pour activité principale la réalisation des projets. C'est le cas des sociétés spécialisées dans le consulting, l'événementiel, et l'entrepreneuriat, etc. Ces organisations ont pour la plupart une structure par projets, plutôt qu'une structure fonctionnelle. Il arrive parfois qu'une organisation de structure fonctionnelle soit dotée d'un projet. Dès lors, celle-ci peut mettre en place une structure temporaire chargée du projet et qui est indépendante des autres activités de l'organisation. Ainsi, la structure temporaire mise en place est appelée «Task Force». Les figures ci-dessous sont une illustration parfaite de l'organisation par projets et de la structure «Task Force».



(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

Source : PMBOK® 2004

**Figure 2-6: Structure d'une organisation par projet**



Source : PMBOK® 2004

**Figure 2-7: Structure d'une organisation «Task Force»**

Les objectifs visés par ces types d'organisation sont les suivants :

- Confier la responsabilité intégrale de la gestion du projet entre les mains d'une personne qui est principalement préoccupée par le succès du projet et qui a l'autorité compétente de gérer les ressources allouées au projet ;
- Favoriser l'intégration facile des différents domaines techniques indispensables pour mener avec succès le projet, et d'autres aspects pertinents : culturel, économique, environnemental, etc.
- Veiller à ce que les décisions prises concernant le contenu ou l'avancement des projets résultent d'un compromis optimal entre les différentes finalités du projet, à savoir éviter la prédominance systématique et injustifiée de l'un des objectifs, en particulier de l'objectif technique.

Bien que la structure par projet permette d'éviter la majeure partie des inconvénients liés à la structure fonctionnelle, cependant elle ne procure pas des avantages identiques. L'inconvénient principal de la structure par projets est l'utilisation de façon limitée des ressources. Celles-ci ne sont pas utilisées au maximum. Il faut préciser que l'utilisation d'une ressource diminue selon le stade de réalisation ou d'évolution du projet. Par exemple, il est souvent difficile de se débarrasser d'une ressource pendant une certaine étape du projet, sachant que nous devrons l'utiliser plus tard. Ce genre de structure engendre parfois une duplication non nécessaire des ressources, vu que chaque projet cherche à acquérir ses propres ressources humaines et matérielles ainsi que ses propres outils de gestion. Ainsi, les avantages et inconvénients de la structure par projet peuvent être résumés à travers le tableau ci-dessous.

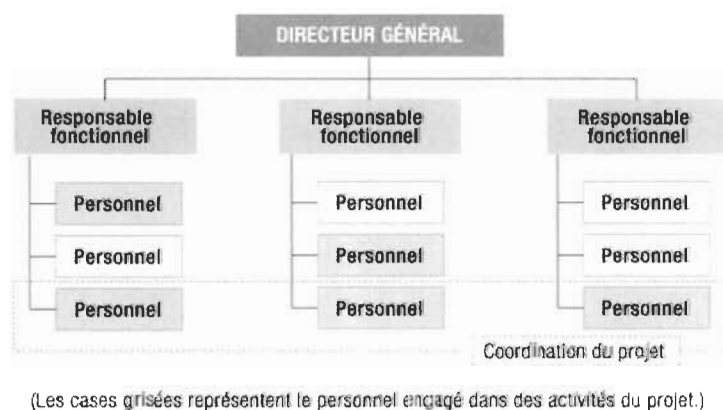
**Tableau 2-4: Les principaux avantages et inconvénients de la structure par projets**

Les principaux avantages	Les principaux inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation clients-résultats</li> <li>• Responsabilité claire des résultats</li> <li>• Évaluation plus facile de la performance</li> <li>• Coordination plus facile entre les fonctions</li> <li>• L'intégration facilitée des systèmes</li> <li>• Priorités claires</li> <li>• Equilibre meilleure entre temps- coûts - qualité</li> <li>• Synergie facilitée par un environnement multidisciplinaire</li> <li>• Meilleure identification au projet – plus de motivation</li> <li>• Clarté des canaux de communication avec l'extérieur</li> <li>• Adaptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chevauchement des efforts et des ressources</li> <li>• Mise en valeur du savoir-faire non optimisée</li> <li>• Perte de la mémoire de l'entreprise</li> <li>• Instabilité de l'emploi – insécurité</li> <li>• Structure temporaire</li> <li>• Risque de dévalorisation des spécialistes</li> <li>• Risque de sacrifier la qualité aux coûts et aux délais</li> <li>• Perte d'uniformité</li> </ul>

#### **2.2.1.4. La structure matricielle**

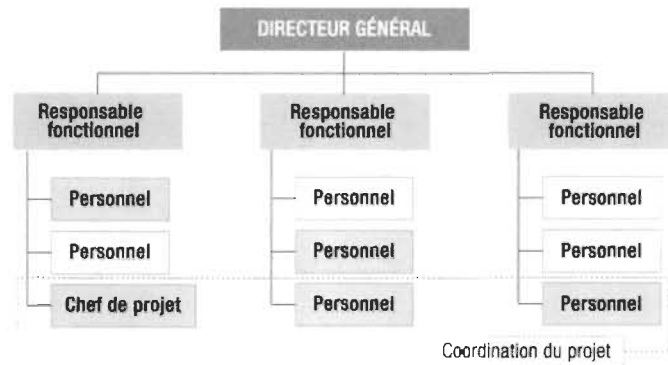
L'objet principal de la structure matricielle est la combinaison des aspects positifs et négatifs des structures fonctionnelles et par projets, en évitant bien sûr les aspects négatifs de ces

derniers. Cette structure est constituée de plusieurs éléments de la structure par projets et fonctionnelle qui, sont indépendants hiérarchiquement mais dépendants en ce qui concerne la réalisation des projets. Cette disposition permet aux composants fonctionnels de préserver leur existence et, si nécessaire, de continuer leurs activités quotidiennes, tout en fournissant les ressources spécialisées nécessaires au déroulement des projets. Généralement, les spécialistes restent attachés en permanence à leur domaine d'activité et donc à leur direction fonctionnelle, mais leurs services peuvent être utiles pour réaliser d'autres projets au besoin et de façon temporaire. Dès lors, les éléments de la structure fonctionnelle deviennent ainsi des pools de ressources spécialisées. Pour ce qui est des composants de la structure par projet, leur autonomie permet à l'organisation de bénéficier de la plupart des avantages de la structure par projets: elles sont composées de chefs de projet qui sont à la tête de groupes de travail temporaires et interdisciplinaires dont la composition peut souvent changer pendant le cycle de vie du projet. En organisation, on peut distinguer différents types de structures matricielles, comme l'illustre les figures suivantes.



Source PMBOK® 2004

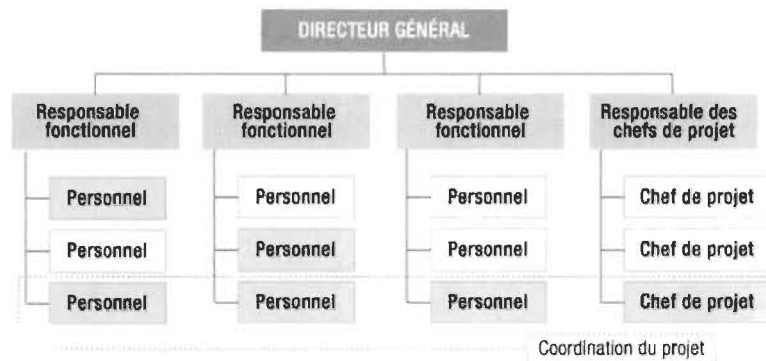
**Figure 2-8: L'organisation matricielle faible**



(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

Source PMBOK® 2004

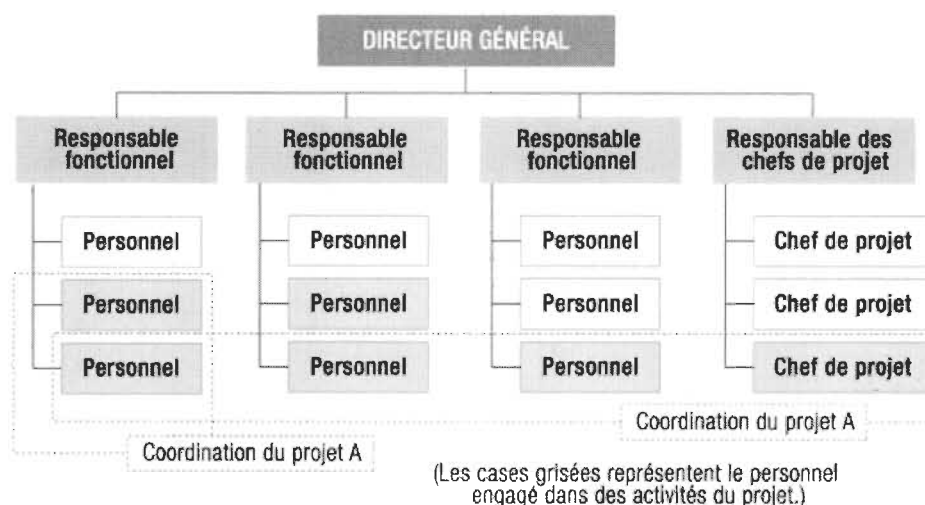
Figure 2-9: L'organisation matricielle équilibrée



(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

Source PMBOK® 2004

Figure 2-10: L'organisation matricielle forte



Source PMBOK® 2004

**Figure 2-11: L'organisation matricielle composite ou mixte**

Concernant la structure matricielle, on observe une superposition entre la structure par projets et la structure fonctionnelle, plutôt qu'une substitution. Aucune des structures ne peut s'imposer à une autre : une coexistence entre celles-ci doit avoir lieu. Cette coexistence implique une séparation des pouvoirs, une responsabilité commune et un recours fréquent aux négociations.

Les principaux objectifs de la structure du type matriciel peuvent être présentés comme suite :

- Tirer avantage d'une structure par projet pour ainsi atteindre les objectifs visés ;
- Procéder à une optimisation des ressources spécialisées, en les répartissant entre les différents projets et selon les besoins ;
- Soutenir la création du savoir-faire technique propre à l'organisation en fournissant un lieu commun pour joindre les ressources du domaine.

En ce qui concerne les avantages et les inconvénients, nous pouvons constater que ce mode d'organisation présente des effets considérables sur la dynamique organisationnelle. Ainsi, le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de la structure matricielle.

**Tableau 2-5: Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle**

Les principaux avantages	Les principaux inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation efficace des ressources</li> <li>• Visibilité élevée du projet</li> <li>• Qualifications du Chef de projet</li> <li>• Bonne performance technique</li> <li>• Démobilisation évitée ou facilitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualité de commandement</li> <li>• Services peu motivés à collaborer</li> <li>• Autorité restreinte du GP</li> <li>• Lourdeur administrative</li> <li>• Possibilité de sur utilisation prolongée des ressources</li> </ul>

#### **2.2.1.5. La Structure horizontale**

L'idée de base de cette structure est la réduction de l'autorité hiérarchique, et la promotion des relations transversales entre les différents membres de l'organisation. La coordination entre les différents membres de l'équipe prend le dessus sur les relations hiérarchiques. L'avantage principal est la rareté des conflits lors des moments de prise de décision, puisqu'il y a un court-circuit entre les opérateurs et les autorités.

#### **2.2.2. La notion d'alignement entre les deux points de prise de décision et d'organisation**

En se basant sur les caractéristiques de projet présenté au tableau 4, nous suggérons l'élaboration d'une matrice qui les comparera les différents modèles de prise de décision et déterminera ainsi le mode d'organisation le plus adaptés à chaque modèle de prise de décision. À travers l'analyse de chaque ligne et colonne, les données seront analysées dans la partie pratique du mémoire. Ceci se fera à l'aide du questionnaire attaché aux hypothèses pour étudier tous les cas de figure possible.

**Tableau 2-6: Matrice suggérée par l'analyse de l'alignement**

Type de structure	Modèle normatif	Modèle descriptif	Modèle prescriptif
<b>Organique ou simple</b>			
<b>Fonctionnelle</b>			
<b>Multidivisionnel</b>			
<b>Matrice solide</b>			

<b>Matrice faible</b>			
<b>Matrice équilibrée</b>			
<b>Orientée projet</b>			
<b>Virtuelle</b>			
<b>Hybride</b>			
<b>PMO</b>			

### 2.3. Phases du cycle de vie

Tout projet, depuis son début jusqu'à sa fin, passe par plusieurs phases. Le cumul de ces phases représente le cycle de vie du projet. Chaque phase contient un ensemble d'activités qui aboutissent à un ou plusieurs livrables. Ces phases peuvent être ordonnées et paramétrées relativement aux besoins managériaux et à son environnement.

Afin de bien gérer un projet, il est important de comprendre le cycle de vie d'un projet typique. Il sera important de définir la façon dont les activités de gestion du cycle de vie sont effectuées et qui est spécifiquement impliqué. La plupart des activités de gestion de projet au cours du cycle de vie sont dirigées par le propriétaire du projet/ financier et le chef de projet. Bien entendu, le succès du projet nécessite l'utilisation des compétences et de l'expérience des personnes tierces telles que les partenaires et fournisseurs de l'organisation. On distingue différents modèles de cycles de vie. Certains sont répartis en quatre étapes, tandis que d'autres en cinq, six ou sept étapes, mais reposent tous sur les principes clés suivants :

- Les critères et les procédures décisionnelles sont établis pour chaque étape (y compris les informations clés nécessaires et les critères d'évaluation de la qualité)
- Les étapes du cycle se succèdent de façon progressive (une phase entamée doit être terminée avant de passer à la phase suivante)
- La définition d'un nouveau programme et du projet est basée sur les résultats du suivi et de l'évaluation réalisés dans le cadre d'un processus de retour d'expérience et d'une formation institutionnelle.

Le «cycle de vie du projet» est une expression utilisée pour décrire des actions et des procédures de prise de décision entreprises au cours du cycle de vie du projet. Il inclut les



tâches, les responsabilités et les rôles clés, les documents et les éventuelles prises de décision.

Le cycle de vie est un moyen d'assurer que :






- Les projets participent à la réalisation des principaux objectifs politiques de l'organisation et des partenaires de développement ;
- les projets correspondent à la stratégie définie, et répondent aux problèmes réels des groupes bénéficiaires ;
- les projets sont réalisables, ce qui signifie que les objectifs peuvent être réellement atteints, en considérant les contraintes éventuelles issues de l'environnement opérationnel et des capacités des organes d'exécution ;
- Les résultats du projet présentent des avantages à caractère durable.

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, la gestion du cycle de vie du projet :

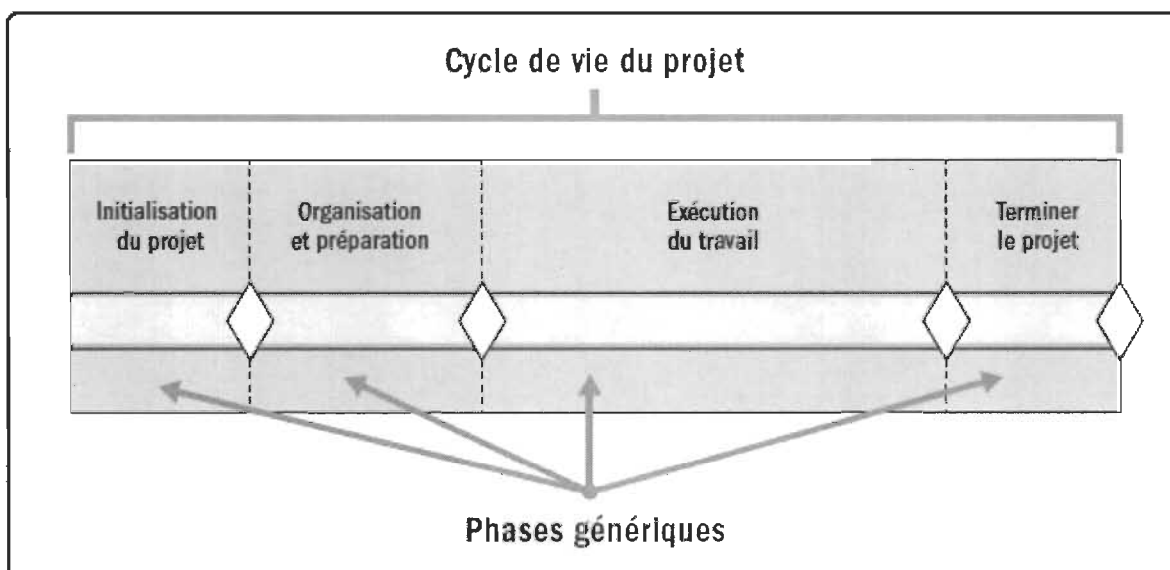
- Nécessite l'engagement actif des principaux acteurs et cherche à faciliter la participation locale ;
- Utilise une approche logique (ainsi que d'autres outils) pour effectuer plusieurs évaluations, ou analyses clés (y compris les parties prenantes, les problèmes, les objectifs et les stratégies) ;
- Inclut à chaque étape du cycle de vie du projet, des critères pour évaluer les qualités clés ;
- Exige la production de documents de haute qualité (contenant les concepts et définitions généralement acceptés) qui facilitent la prise de décision adéquate.

L'approche du cadre logique est un moyen d'analyse de la gestion qui est actuellement utilisé sous une forme ou une autre par une majorité d'organisations humanitaires multilatérales et bilatérales, d'ONG internationales, ainsi que plusieurs gouvernements partenaires. Ainsi, nous allons présenter un type de projet à cinq étapes. Les principales composantes de chacune des étapes sont les suivantes :

**Tableau 2-7: Exemple de projet à cinq étapes**

Etape 1 - Démarrage	 Justifier la nécessité d'un projet (dresser un résumé du projet) Assurer sa correspondance au plan stratégique et opérationnel
Etape 2 - Déclenchement du projet	 Elaborer un document pour débiter le projet Prévoir comment dispenser les résultats et avantages demandés
Etape 3 - Mise en exécution	 Planifier, surveiller et contrôler les travaux Les résultats obtenus sont-ils efficaces
Etape 4 - Clôture	 Evaluer le projet en fonction document de lancement du projet Communiquer les leçons apprises
Etape 5 - Evaluation	 Examens consécutifs du projet Améliorations potentielles, changements, opportunités trouvées

Le cycle de vie est influencé par les aspects uniques de l'organisation, de l'industrie, de la méthode de développement ou de la technologie mise ne œuvre. Toutefois ? malgré l'écart de taille et de complexité entre les différents projets, il est impossible de schématiser un projet type dans une structure come la suivante.

**Figure 2-12: Représentation générique du cycle de vie d'un projet**

Généralement dans cette structure en début de projet les coûts matériels et humains sont faibles mais augmentent au fur et à mesure que la durée du projet s'allonge. En ce qui concerne le risque, il est à son point le plus élevé au début du projet mais diminue au fur et à mesure que les décisions sont prises et les livrables réalisés. Quant à la capacité des parties prenantes à influencer les caractéristiques du produit, elle diminue à mesure qu'on s'approche du terme du projet.

## **2.4. Performance (critères de succès et de bénéfices)**

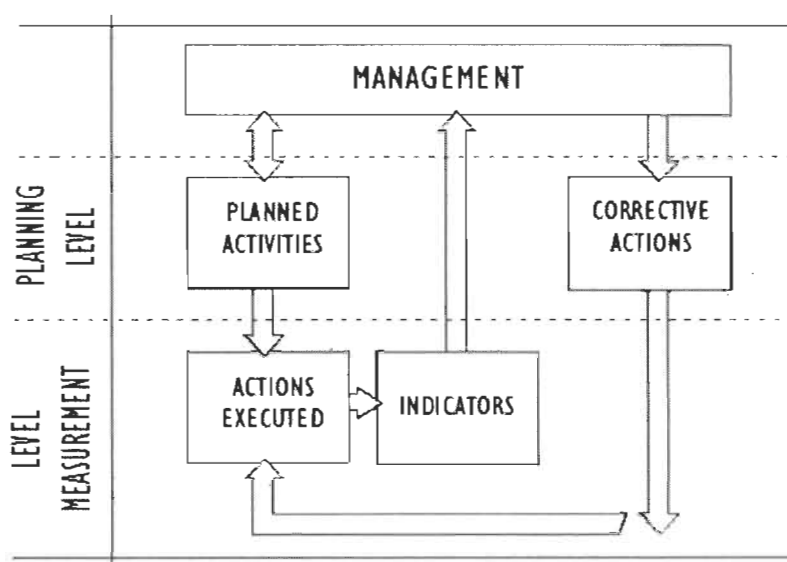
La gestion de la performance est définie comme la façon dont les organisations atteignent leurs objectifs, généralement avec les activités menées par les individus qui en font partie (Flapper et al., 1996). En outre, la gestion de la performance implique de fixer des objectifs et de réussir à obtenir et à comparer les résultats obtenus aux résultats attendus (Poister, 2010). Connaître la capacité de performance fournit des informations pour guider le processus de planification et de contrôle au niveau organisationnel. C'est pourquoi leur mesure appropriée en augmente la valeur. La mesure de performance est le processus de quantification de l'action, dans lequel la mesure correspond au processus de quantification et l'action est ce qui conduit aux résultats (Neely et al. 2005). Selon Neely (1997), la mesure de la performance est une méthode de collecte de données pouvant être utilisée pour informer et aider les responsables de la prise de décision.

Bien entendu que la métrique est une mesure quantitative du niveau auquel un processus a un certain attribut ou propriété mesurable ; et, à son tour, une mesure c'est le numéro attribué à cet attribut à la suite de la mise en œuvre d'un processus de mesure. Il est clair qu'un indicateur est la métrique ou un ensemble de métriques fournissant des connaissances sur les aspects d'un projet, aidant à interpréter les concepts mesurables.

La mesure de la performance est un problème qui est souvent discuté mais rarement défini (Nelly 2005) et quantifié par des mesures qui sont généralement mises en œuvre à l'aide de métriques ou d'indicateurs.

Selon (Flapper et ses collaborateurs 1996), les indicateurs sont importants au sein d'une organisation et lors de la réalisation des projets car ils déterminent ce qui doit être mesuré et

les limites de contrôle dans lesquelles la performance doit être. Le niveau de performance atteint par une organisation est basé sur l'efficacité et l'efficience des actions entreprises (Nelly 2005). L'efficience est basée sur la relation entre la production et les intrants, en mettant l'accent sur les mesures de productivité du processus et l'utilisation des ressources, tandis que l'efficacité est basée sur l'idée de résultats appropriés du processus (Radnor et Barnes, 2007). Ensuite, la capacité de gestion d'un projet est liée aux actions planifiées pour atteindre les objectifs et aux actions exécutées après évaluation de la performance du plan (efficacité et efficience (voir la figure 1).



**Figure 2-13: Rôle de l'évaluation des performances en gestion**

Comme le montre la figure 1, la capacité de gestion d'un projet est liée aux actions prévues pour atteindre ses objectifs et à l'évaluation des actions réellement exécutées. Pour cela, on peut utiliser un processus de mesure utilisant des indicateurs qui permettront d'établir des actions correctives à prendre pour maintenir l'efficience et l'efficacité des activités.

Nous allons en ce qui concerne cette partie nous focaliser sur les aspects liés à l'évaluation quantitative de la performance du projet au cours de son exécution. Dans les projets, le processus de contrôle garantit que les objectifs peuvent être atteints en mesurant les progrès et en prenant des mesures correctives si nécessaire (Kwak et Ibbs, 2002).

Comme dans d'autres disciplines de gestion utilisant des mesures de performance telles que la gestion des opérations, la gestion de la qualité et la gestion stratégique, depuis 1980, une discussion est menée dans le domaine de la gestion de projet sur l'évaluation de la performance et son impact sur le succès de cette gestion (Bryde, 2005). Pour la discipline de la gestion de projets, l'évaluation des performances repose sur la mesure et le suivi des critères de performance des projets (Barclay et Bryson, 2010). Traditionnellement, la performance des projets dépend également du temps, des coûts et de la qualité (Pillai et al. 2002) (Wi et Jung, 2010), et sur la possibilité de les mener à bien si ces conditions sont remplies. Les projets doivent respecter les objectifs de budget, de calendrier, de sécurité et de qualité pour être considérés comme un succès (Bayraktar et al., 2011). Dans les projets de construction, par exemple, l'importance de mesurer la performance est essentielle dans le processus de contrôle, car elle permet de surveiller la performance pour atteindre les objectifs ultimes Haponava et Al-Jibouri (2008) et d'estimer un score de performance à l'aide d'un cadre basé sur des indicateurs de performance (Yuan et al. , 2011).

Bien qu'il existe des divergences d'opinions sur ce qui constitue "le succès du projet" (Prabhakar, 2008), il est jugé opportun de souligner la différence exposée par Baccarini (1999) et de Wit (1988), pour laquelle il faut distinguer entre la réussite du projet, mesurée par la réalisation des objectifs du produit final, et la réussite de la gestion de projet, généralement mesurée en termes de temps, de coût et de qualité. À cet égard, (Cooke-Davies, 2002) estime qu'il convient de distinguer les critères de succès (les éléments permettant de juger de la réussite ou de l'échec d'un projet) et les facteurs de succès (éléments du système de gestion qui conduisent directement ou indirectement à la réussite du projet). Bien que la littérature mentionne généralement le coût, le temps et la qualité comme critères de réussite du projet, il a également été suggéré de considérer de nouvelles approches (Agarwal et Rathod, 2006). (Haponava et Al-Jibouri, 2008), et d'estimer un score de performance à l'aide d'un cadre basé sur des indicateurs de performance de suivi (Yuan et al. 2011).

En gestion de projet, l'évaluation et l'analyse des facteurs de réussite peuvent établir l'efficacité et l'efficacité du processus de mise en œuvre. La figure 2 résume le débat sur une vision dans laquelle l'approche utilisée pour évaluer l'exécution du projet est structurée de ce double point

de vue: gestion (facteurs de réussite) et résultats (critères de réussite). Les facteurs de succès critiques sont reconnus comme un élément-clé pour que le projet atteigne ses objectifs (Meng et al., 2011). Par exemple, il a été reconnu que le capital humain est un facteur clé de succès d'un intérêt particulier dans les projets en raison de l'influence des équipes (Chinowsky et al., 2011). On distingue trois éléments importants dans chaque approche: la mesure du succès, l'évaluation de la performance et les facteurs du processus de mesure.

L'intérêt général dans la réalisation du projet est d'explorer tous ces critères et métriques pour évaluer la gestion des processus afin que ses résultats puissent être utiles pour guider la mise en œuvre des projets. Ainsi, l'approche consiste à analyser la manière utilisée pour atteindre le résultat final d'un projet.

MANAGEMENT APPROACH	ELEMENTS	OUTCOME APPROACH
Key success factor	← SUCCESS →	Success criteria
Procces	← PERFORMANCE →	Product
$f(t,c,q) +$ other factors	← MEASUREMENT →	$f(t,c,q) +$ other criteria

$f(t,c,q) = \text{function}(\text{time, cost, quality})$

Figure 2-14: Succès et performance de la gestion de projet

La performance du projet peut être mesurée à l'aide d'indicateurs de performance clés (KPI) (Luu et al., 2008). Les systèmes de performance de gestion de projet sont définis comme l'ensemble d'indicateurs utilisés pour quantifier l'efficacité et l'efficacité des actions (Marques

et al., 2011). Globalement, la performance de la gestion de projet est l'établissement d'objectifs de performance, le choix d'une stratégie à améliorer par le biais de facteurs de succès critiques (CSF) et la mise en œuvre d'un processus de mesure avec des KPI (Toor y Ogunlana, 2008). Certaines études montrent qu'il est impossible de générer une liste universelle de facteurs, car ils varient d'un projet à l'autre (Jha y Iyer, 2007; Marques et al., 2011); d'autres comme Van Der Westhuizen et Fitzgerald (2005), proposent par exemple d'inclure de nouvelles dimensions différentes des dimensions traditionnelles, telles que le processus de gestion de la qualité et la satisfaction des attentes des parties prenantes, afin d'avoir une image plus complète du projet.

Tout projet a pour fin la saisie d'opportunités conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Avant d'entreprendre le projet il faut tenir compte de l'investissement nécessaire, ainsi que les critères de réussite du projet. Tous ces éléments seront présentés dans le business case qui nous permettra tout au long du cycle de vie du projet de mesurer la performance.

D'ordinaire, les projets sont entamés après une ou plusieurs considérations stratégiques suivantes :

- Demande du marché
- Opportunité stratégique ou besoin commerciale
- Besoin social
- Considération environnementale
- Demande client
- Progrès technologiques
- Contraintes juridique ou réglementaire
- Problème existant ou anticipé.

Le plan de gestion des bénéfices décrit quand ? et comment ? le projet sera bénéfique c'est-à-dire offrira des bénéfices à ses utilisateurs et comment ils seront mesurés. Le plan de gestion des bénéfices contient certains éléments présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 2-8 Éléments du plan de gestion des bénéfices**

Éléments du plan	Descriptif
Les bénéfices attendus	La valeur commerciale tangible et intangible qui doit être obtenue grâce à l'application du produit ; du service ou du résultat.
L'alignement stratégique	La façon dont les bénéfices du projet soutiennent et suivent les stratégies de l'organisation
Le délai d'obtention des bénéfices	Les bénéfices par phases : court terme, long terme, et en continu
Le chargé de bénéfice	La personne ou le groupe chargé de suivre, d'enregistrer et de rendre compte des bénéfices obtenus dans le délai établi dans le plan
Les métriques	Les mesures directes et indirectes utilisées pour montrer les bénéfices obtenus
Les risques	Les risques associés à l'obtention des bénéfices attendus

La réussite est mesurée relativement aux objectifs et aux critères de réussite. Dans plusieurs des cas, le succès du projet n'est ressenti que certain temps après sa fin. Par exemple l'introduction d'un nouveau produit dans un marché, la réduction de cout d'exploitation, l'augmentation de part de marché. Pour la circonstance le bureau de projet (PMO), le comité de pilotage ou une autre.

#### 2.4.1. Les indicateurs clés de performance en gestion de projet

Les indicateurs clés de performance ou (KPI) en gestion de projet se composent de divers outils de mesure spécifiques permettant d'indiquer dans quelle mesure les équipes atteignent leurs objectifs spécifiques. Les indicateurs clés de performance de gestion de projet sont généralement convenues au début du projet. Ils reflètent le concept central du projet de l'organisation et renforcent la responsabilité du projet entre les divisions administratives.

Bien que chaque équipe puisse avoir différentes tâches à accomplir et des rôles à jouer, elles sont toutes soumises aux indicateurs clés de performance ou (KPI) à leur manière. Comprendre



le rôle des indicateurs clés de performance dans la gestion de projet peut aider à créer une synergie d'équipe et à fournir un cadre pour la collecte de données nécessaire au suivi du succès d'un projet organisationnel.

### **Qu'est-ce qui fait un bon «KPI» pour la gestion de projet ?**

Les indicateurs clés de performance comprennent les objectifs de performance les plus importants pour tous les aspects de la participation d'une équipe à un projet. Les indicateurs clés de performance efficaces doivent être:

- Convenus par toutes les parties avant le début du projet,
- Significatifs pour le public visé,
- Des mesures quantifiables pouvant être partagées et analysées à tout moment entre les divisions de l'organisation,
- Régulièrement mesurés,
- Orientés vers les avantages que le projet cherche à offrir,
- Une base pour la prise de décision critique tout au long du projet,
- Alignés sur les objectifs,
- Réalistes, rentables et adaptés à la culture, aux contraintes et au calendrier de l'organisation,
- Unifiés avec les efforts organisationnels,
- Réflexives des facteurs de succès d'une organisation,
- Spécifiques à l'organisation et au projet particulier

Collectivement, les indicateurs clés de performance constituent un puissant outil de gestion permettant d'assurer le succès à l'échelle de l'organisation. Le suivi de mesures précises provenant d'équipes différentes permet d'identifier les domaines dans lesquels il est nécessaire d'indiquer plus de direction ou dans lesquels des incitations, des plans et d'autres ressources, telles que la formation, doivent être alloués.

### **Les KPIs ou indicateurs clés de performance pour la gestion de projet.**

Bien que la portée et les termes des indicateurs clés de performance d'une organisation puissent varier d'un projet à l'autre, il existe différents types de données pouvant être utiles à toute organisation. Les principales mesures d'analyse comparative de la gestion de projets comprennent: le retour sur investissement (ROI), la productivité, la rentabilité, les délais, la satisfaction du client, le respect du planning, la satisfaction du personnel et l'alignement sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Des exemples d'**indicateurs clés de performance (KPIs)** dans la gestion du projet comprennent :

- Le calendrier du projet,
- L'estimation jusqu'à l'achèvement du projet,
- Le carnet de développement actuel,
- Les coûts de la main d'œuvre dépensés par mois,
- L'allocation actuelle des ressources

### **Les aspects spécifiques peuvent inclure :**

- Un écart par rapport au budget prévu - Savoir comment, où et pourquoi un budget de projet est en déficit ou ne convient pas à celui prévu est important pour détecter le gaspillage et l'inefficacité, ainsi que pour mieux planifier les défis imprévus inhérents à la plupart des projets.

- Écart par rapport aux heures de travail prévues - Comprendre quelles tâches ont pris plus ou moins de temps peut aider à répartir efficacement le temps de conseil et de formation. En outre, le fait de savoir quelles équipes ont dû aller au-delà du temps peut aider à mettre en place un programme d'incitation et de récompense intéressant, ainsi qu'à améliorer la planification de l'attribution de temps.

- Le pourcentage des étapes manquées- Les projets changent au cours de leur cycle de vie. Identifier les étapes et atteindre les objectifs est important pour maintenir la dynamique du projet. Lorsque beaucoup d'étapes ne sont pas atteintes ou sont décalées, les membres du projet peuvent se sentir frustrés. Identifier le moment où les étapes sont manquées peut aider à redémarrer un projet et atténuer des problèmes similaires à l'avenir.

- La variance de coût - Garder des enregistrements précis liés à la variance des coûts peut fournir un profil détaillé des équipes et des processus les plus efficaces. Il peut également aider les entreprises à déterminer si un projet valait l'investissement et à aider les responsables à décider de lancer des projets similaires.

### **Les meilleures utilisations des indicateurs clés de performance (KPI)**

Les chefs de projet avisés peuvent utiliser les indicateurs de performance clés non seulement comme outil de gestion des performances, mais également comme outil de motivation. Lorsque toutes les équipes sont unies avec des objectifs communs, leurs contributions individuelles peuvent beaucoup apporter au projet. La compétition en équipe, les incitations et les récompenses peuvent être un puissant outil de motivation pour continuer à faire avancer le projet. L'utilisation d'indicateurs de performance clés quantifiables et cohérents peut aider les responsables de projet à évaluer les objectifs du projet de manière objective, juste et efficace.

La performance et la réussite d'un projet n'est pas toujours facile à mesurer. Exploiter la puissance d'une stratégie d'indicateurs de performance clés peut aider les gestionnaires de projets à amener leurs équipes à des normes plus strictes, des objectifs plus ambitieux et des projets réussis.

## **2.5. Hypothèses et cadre conceptuel**

On aura ici 4 hypothèses générales car 4 relations dans le cadre conceptuel

### **2.5.1. Hypothèse 1 = Prise de Décision > Performance**

Les modalités de la prise de décision ont un impact sur le succès du projet et sur les bénéfices.

### **2.5.2. Hypothèse 2 = Organisation > (Prise de Décision > Perf)**

Les modes d'organisation du projet est un modérateur entre les approches de prise de décision et la performance.

### **2.5.3. Hypothèse 3 – Phase du cycle de vie (PLC) > (Prise de Décision > Performance)**

Les phases du cycle de vie ont un rôle modérateur entre les approches de prise de décision et la performance du projet.

#### **2.5.4. Cadre conceptuel – Alignement Prise de Décision / Organisation > Perf**

L'alignement des modes d'organisation et des modalités de prise de décision permet une meilleure optimisation de la performance.

### 3. Méthodologie

Nous allons consacrer ce chapitre à l'approche méthodologique, afin de parvenir à l'objectif de notre recherche et répondre à la problématique posée. Ainsi, la partie suivante permettra de mieux cerner le cadre de l'étude, et de justifier les méthodes utilisées pour la collecte de données.

#### 3.1. Cadre de l'étude

L'objectif principal de ce travail de recherche est d'étudier la relation entre la prise de décision à travers ses différents modèles et outils, et son impact sur la réussite du projet, tout en considérant les différents modes d'organisation des projets et leur cycle de vie. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès des différentes catégories de gestionnaires de projets. Ceux-ci sont classifiés selon l'âge, le niveau de scolarité, l'expérience professionnelle. Une classification sur le secteur d'activité et les caractéristiques du projet et de l'organisation a été faite.

La collecte de données suivant un questionnaire nous a paru beaucoup plus adéquate, afin de parvenir à répondre aux objectifs de notre étude. L'utilisation d'un questionnaire permet de recueillir des informations sur un échantillon d'individus beaucoup plus important, dans des délais plus bref.

Notre questionnaire est divisé en quatre grandes sections. Ainsi, pour obtenir des réponses à notre enquête, les questions suivantes ont été posées aux répondants au niveau de chaque section :

**Section 1** - Quel est votre âge ? Quel est votre niveau de scolarité ? Quel est votre nombre d'années d'expériences ? Quel est votre secteur d'activité ? Dans quelle phase de projet êtes-vous ? Quel est le budget moyen de vos projets ? Quel le nombre des employés dans votre entreprise ? Ces questions, qui constituent la première section de notre questionnaire permettent de recueillir des informations sur les participants. Ceci dans le but de fournir plus d'informations sur notre public cible.

**Section 2** - Selon vous, quel est le niveau d'influence des trois approches (normative, descriptive, prescriptive) sur les facteurs de performance d'un projet ? Les réponses à cette

question permettent d'obtenir des informations liées à la relation entre la prise de décision et la performance. Ceci dans le but de vérifier l'Hypothèse 1 = Prise de Décision > Performance.

**Section 3** – Au niveau de cette section, sont formulées les questions suivantes : Quelle est l'influence du mode d'organisation sur la relation entre les approches de prise de décision et la performance ? Cette question nous permet de vérifier l'hypothèse 2.

**Section 4** – Dans cette section, la question posée est la suivante : Selon vous comment la relation entre les modes de prise de décision et la performance est-elle influencée par la phase du cycle de vie du projet ? Les réponses à cette question permettront de prouver l'hypothèse 3.

**Section 5** – La question formulée est la suivante : Quel est selon vous, le mode de prise de décision le plus approprié compte tenu du mode d'organisation indiqué pour avoir un impact positif sur la performance ? Les résultats de cette question permettent d'approuver ou de rejeter l'hypothèse 4.

Concernant les sections deux, trois, et quatre, les réponses à ces questions sont évaluées sur l'échelle de Rensis Likert en cinq étapes, en fonction du degré d'accord ou de désaccord. À noter que l'échelle de Rensis Likert est une échelle psychométrique, permettant d'évaluer une attitude chez les individus. Ainsi, on pourrait demander aux individus d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord suite à une assertion. Pour notre questionnaire, la classification des réponses va de l'avis le moins favorable à l'avis le plus favorable, y compris les répondants ayant un avis neutre.

### **3.2. Processus d'échantillonnage**

La collecte des données pour notre recherche s'est réalisée à travers un questionnaire en ligne et une distribution sur papier à des individus travaillant ou ayant travaillé dans différents projets principalement dans la gestion de ces derniers. Les répondants avaient accès au sondage pendant une période d'un mois. Le sondage était destiné à un nombre de participants beaucoup plus important. Mais, en fin de compte nous avons eu 58 répondants, qui ont rempli le questionnaire intégralement. Donc, nous allons considérer que le nombre de notre échantillon  $n = 58$ . Certes, nous avons un échantillon de petite taille, vu l'absence de réponses de plusieurs cibles. Cependant, cet échantillon est intéressant à étudier puisqu'il prend en compte les

différentes caractéristiques d'un projet (processus de prise de décision, mode d'organisation, phases du cycle de vie, performance).

Du fait de notre échantillon, il convient de préciser qu'il ne s'agit pas d'une analyse économétrique ou statistique dont il faut déterminer les indicateurs statistiques et construire une régression pour voir la corrélation entre variables dépendantes et indépendantes. Cependant, notre travail consiste à étudier le rang d'importance des variables (prise de décision, modes d'organisation, phases du cycle de vie) en ce qui concerne leur influence sur les indicateurs de performance d'un projet. (Voir Annexe 1)

## **4. Résultats**

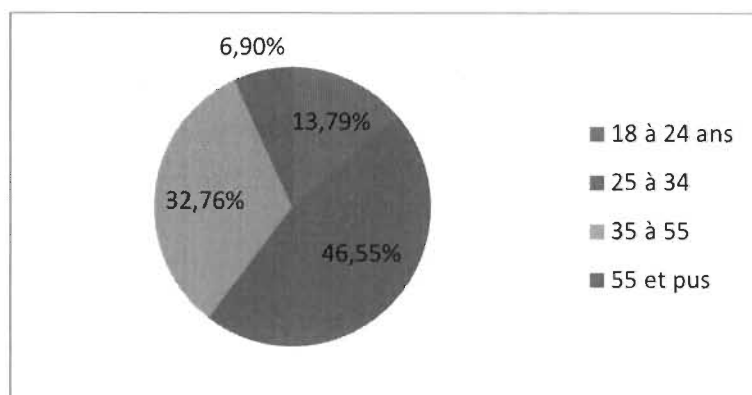
Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter les données collectées grâce à notre questionnaire.

Les résultats obtenus seront ensuite analysés et nous allons tirer des conclusions sur les hypothèses émises au préalable. Le traitement de ces données permet d'avoir un rang d'influences des variables les une sur les autres mais ne permet pas toutefois d'avoir des statistiques corrélatives.

### **4.1. Analyse descriptive de l'échantillon**

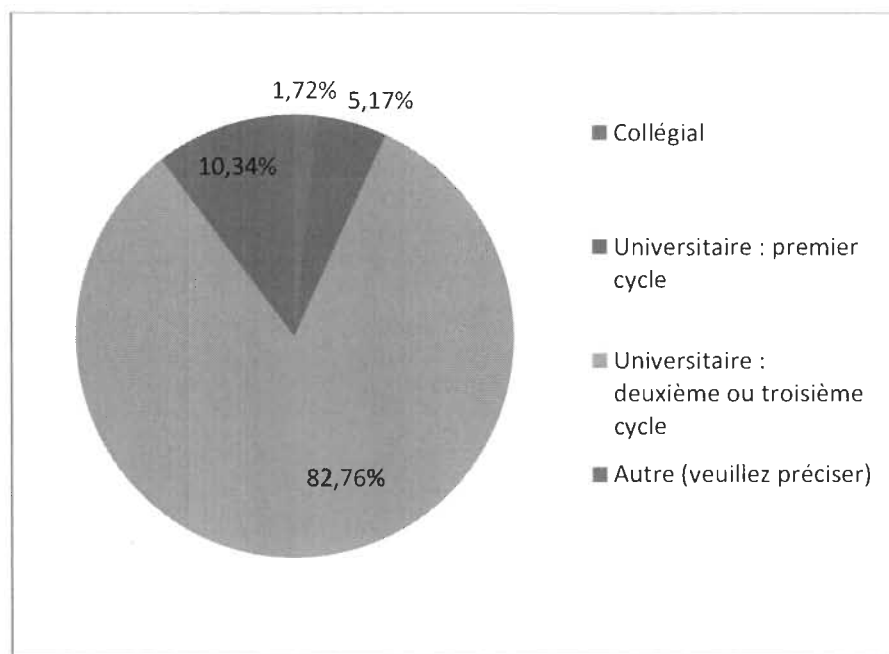
Notre échantillon est constitué de 58 preneurs de décision au sein de projets (gestionnaires, directeurs, chef de départements, etc.). Ces gestionnaires bénéficient d'une expérience professionnelle de 2ans au minimum. À travers le questionnaire, les informations sur le secteur d'activité, le nombre d'employés, la durée des projets, ont été recueillies. À cela s'ajoutent les informations sur les répondants à savoir, l'âge, le niveau de scolarité, et le nombre d'années d'expérience professionnelle dans la gestion de projet.

En ce qui concerne les informations sur les répondants, les données recueillies nous montrent que la majorité est âgée entre 24 et 34 ans, représentant un pourcentage de 46,55%. La distinction sur le sexe n'a pas été faite. Ainsi, le diagramme ci-dessous permet de mieux cerner la classification selon l'âge, et la part représentée par chaque tranche d'âge.



**Figure 4-1: Classification des répondants selon l'âge**

Il faut préciser que les personnes interrogées occupent des postes de responsabilités, nécessitant le plus souvent des études poussées. Par conséquent, nous voyons que la majorité a un niveau scolaire élevé avec un diplôme universitaire de second ou troisième cycle. Ainsi, leur pourcentage est de 82,76%, d'où 48 répondants sur les 58 retenus. Le diagramme ci-dessous est une illustration des résultats obtenus.

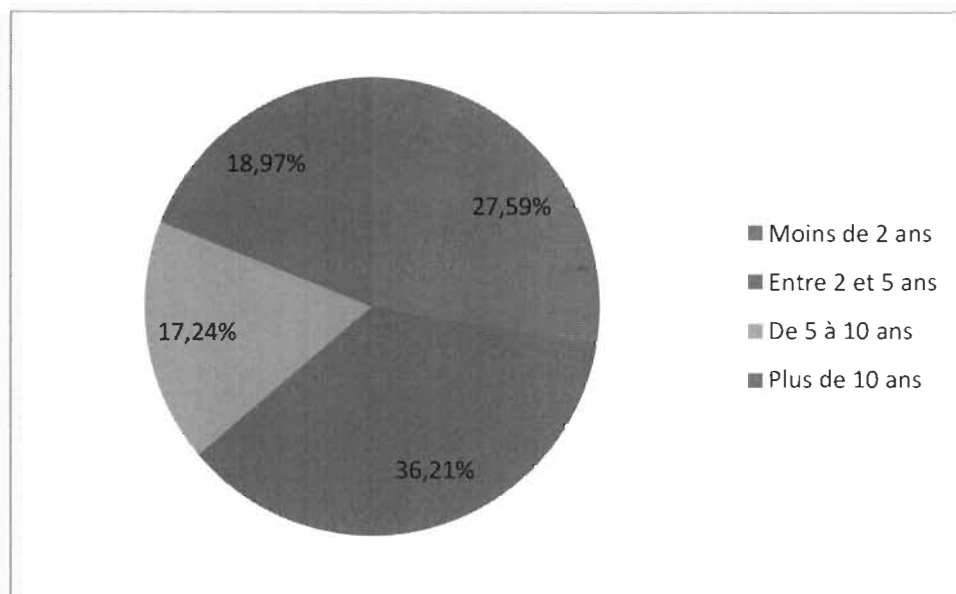


**Figure 4-2: Classification selon le niveau d'études**

Quant à l'expérience professionnelle acquise, 27,59% ont une expérience de moins de 2 ans, 36,21% entre 2 et 5 ans ; 17,24% ont une expérience comprise entre 5 et 10 ans ; et 18,97%

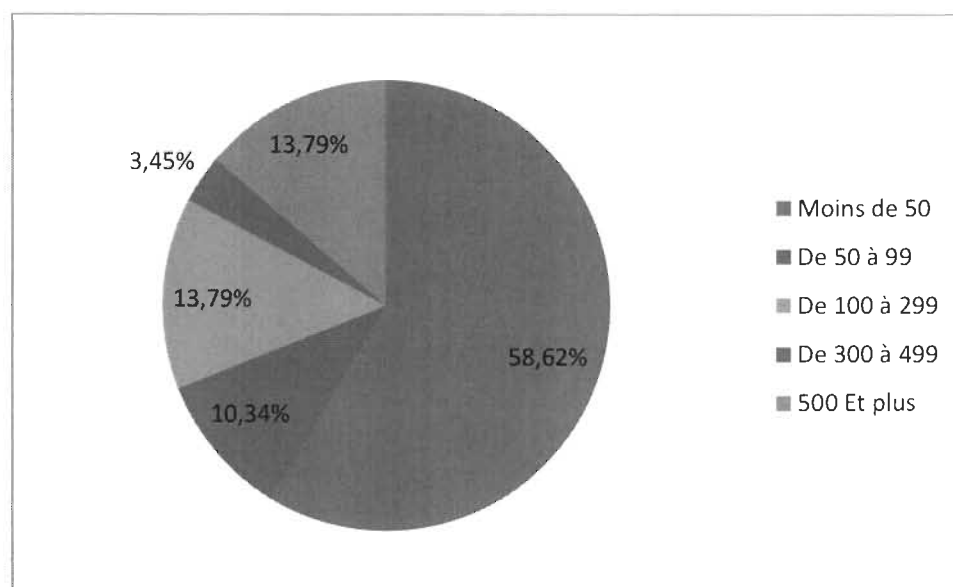


constituent les répondants ayant une expérience au-delà de 10 ans. La majorité a entre 2 et 5 ans d'expérience. Le schéma ci-dessous permet d'illustrer ces données.



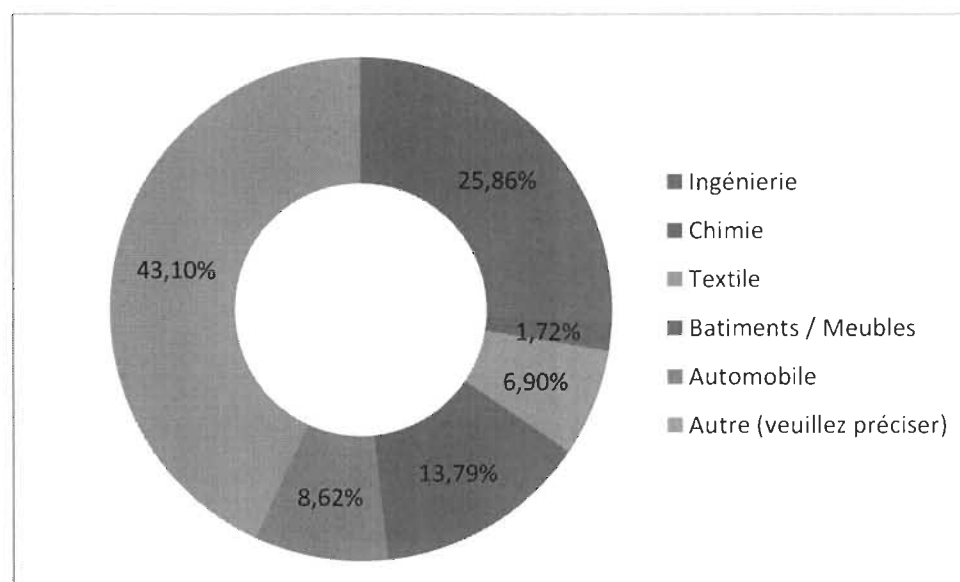
**Figure 4-3: Classification selon l'expérience professionnelle**

La classification en fonction du nombre d'employés nous permet de dire que 58,62% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises (PME) avec moins de 50 salariés. Les grandes entreprises occupent une petite partie (3,45% avec 300 à 499 employés) et (13,79% avec 500 employés et plus). Ces résultats peuvent être dus au fait que la majorité des projets sont de nos jours réalisés par les start-up et les PME qui cherchent à agrandir leur business. Néanmoins, les grandes entreprises réalisent aussi de grands projets pour conserver leur position de leader.



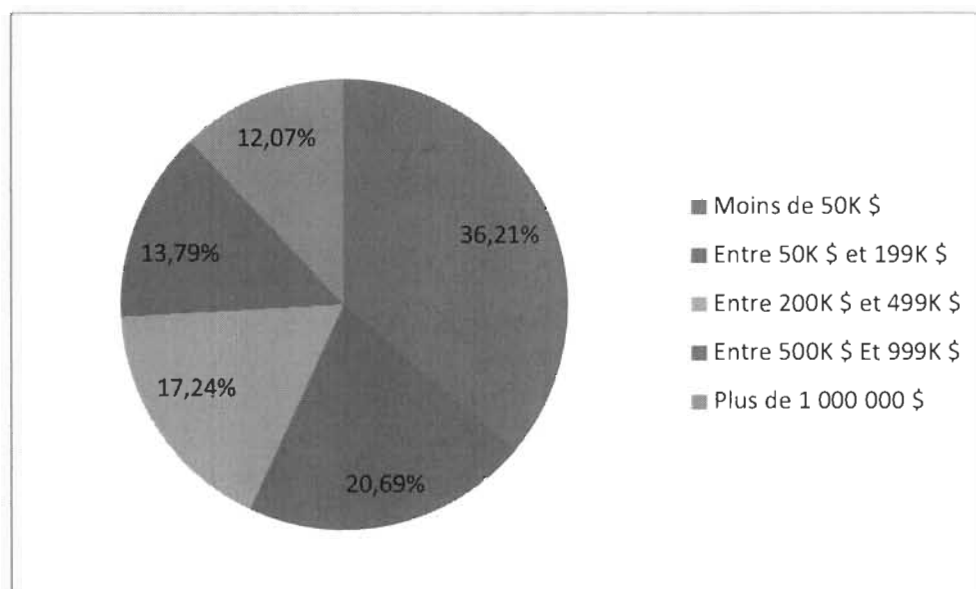
**Figure 4-4: Classification selon le nombre d'employés**

La majorité des entreprises (43,1%) appartient à la catégorie du secteur d'activité « autres » qui englobent les métiers de gestion et d'administration. En seconde position, nous avons les entreprises évoluant dans le domaine de l'ingénierie (25,86%). Les entreprises appartenant au secteur de l'immobilier et des meubles occupent 13,79%. Voici le diagramme récapitulatif de la part des différents secteurs d'activité en pourcentage.



**Figure 4-5: Classification selon le secteur d'activité**

Le budget moyen alloué aux projets varie de moins de 50 000\$ USA à plus de 1 000 000\$. La plus grande partie des projets ont un budget moyen de moins de 50 000 dollars, soit 36,21%. Les projets avec un budget de plus 1 000 000 de dollars occupent une petite part (12,07%). La figure suivante représente les projets en fonction de leur budget moyen.



**Figure 4-6: Classification selon le budget moyen du projet**

Chaque projet est constitué de différentes phases en fonction du processus de réalisation. Ainsi, selon les résultats de l'échantillon, les projets en phase d'exécution constituent la majorité avec 44,83%. Puis viennent en deuxième position, les projets en phase de démarrage (29,31%). Voici un diagramme représentant les différentes phases ou étapes.

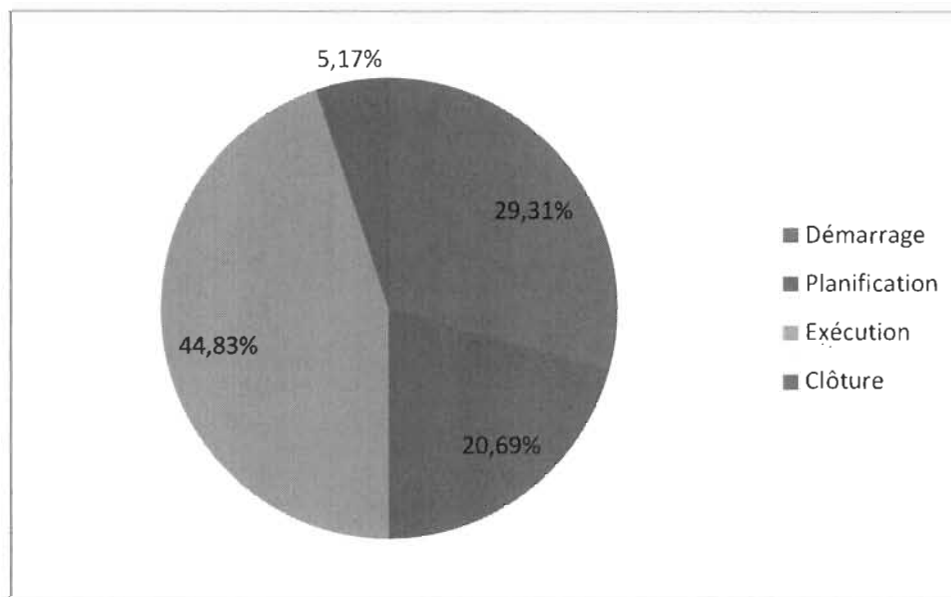


Figure 4-7: Classification selon les phases de réalisation

## 4.2. Analyse globale

### Présentation et interprétation des résultats

#### *Section 2: Prise de Décision > Performance*

Nous allons dans cette partie de notre travail présenter les résultats de la **section 2**, concernant les différentes approches de prise de décision et leur apport sur la performance du projet.

Notons que la performance est évaluée par les variables suivantes :

- Bénéfices (les gains et actifs réalisés comme conséquences des résultats du projet)
- Coûts (dépassement du budget alloué)
- Délais (dépassement des échéances)
- Qualité (échec dans la réalisation des livrables prédéfinis)

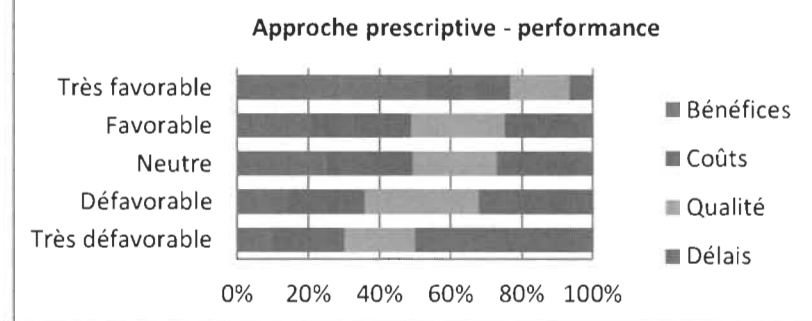
Ces résultats seront présentés sous forme de tableau, qui par la suite permettra de faire une comparaison de l'influence des différentes approches de prises de décision sur la performance. Ceci permettra de procéder à la vérification de l'hypothèse 1 (Prise de Décision > Performance).

Ainsi, les histogrammes présentés dans le tableau ci-dessous sont une illustration des données. Ils seront par la suite commentés puis interprétés.

Performance		
Prise de décision		
Approche normative	<p style="text-align: center;"><b>Approche normative - performance</b></p> <p><b>Commentaire</b> : En observant les données ci-dessus, nous constatons que la majorité des répondants a un avis défavorable concernant les délais (46,55%) et la qualité (34,48%). Cependant, on constate un taux plus ou moins élevé d'avis favorable chez les répondants, en ce qui concerne les coûts (21,21%) et les bénéfices (21,21%) sur l'évaluation de la performance. La proportion la plus faible concerne les répondants avec un avis « très favorable » sur les délais (1,72%).</p> <p><b>Interprétation</b> : Au niveau de l'approche normative, nous pouvons dire que les répondants n'accordent pas une grande importance aux délais comme facteur permettant de booster la performance du projet, car nous avons un avis défavorable. Cependant, ici les mesures de performance telles que les bénéfices, et les coûts jouent un rôle important. Les répondants sont d'accord sur l'influence de ces indicateurs sur la performance d'un projet. Les résultats obtenus sont la preuve que cette approche est centrée sur le résultat.</p>	
Approche Descriptive	<p style="text-align: center;"><b>Approche descriptive - performance</b></p> <p><b>Commentaire</b> : Les résultats de l'approche descriptive montre un pourcentage plus important d'avis défavorables que d'avis favorables concernant l'indicateur « délais » (36,2% contre 25,86%). La majeure partie des répondants sont d'avis avec les indicateurs bénéfices et coûts (37,9% et 36,2%). Il faut noter que sur l'ensemble de l'échantillon, il y'a eu plus d'avis neutre sur la variable « qualité » (41,3%).</p> <p><b>Interprétation</b> : Au niveau de cette approche, les résultats sont plutôt différents, et permettent de conclure que les indicateurs « coûts et bénéfices » ont plus d'importance dans le processus d'évaluation de la performance. La variable « délais »</p>	

est moins importante. La plupart des répondants sont neutres concernant le niveau de qualité. Rappelons que cette approche tient sa logique d'un modèle empirique c'est à dire suivre un processus décrivant les règles à suivre pour prendre une décision.

#### Approche Prescriptive



**Commentaire :** Les résultats ci-dessus indique que les répondants sont beaucoup plus d'avis favorables pour toutes les 4 variables que d'avis défavorables. Au niveau de la variable «coûts» nous avons 50% d'avis favorable, et le reste des pourcentages sont partagés entre les autres avis. Les pourcentages d'avis favorables sont les suivants : qualité – 48,2% ; délais - 44.8% ; bénéfices - 37.9%.

**Interprétation :** À partir de ces résultats, nous pouvons déduire que les répondants accordent de l'importance à toutes les variables. Ceci peut être expliqué par le fait que cette approche est une combinaison des deux approches précédentes. Ici, le résultat et le processus sont très importants pour atteindre l'objectif final.

#### Comparaison des trois approches

#### Tableau récapitulatif par Rang

	Coûts	Délais	Qualité	Bénéfices
Approche normative	2	3	4	1
Approche Descriptive	2	4	3	1
Approche Prescriptive	2	3	4	1

**Commentaire :** Le tableau ci-dessus est un classement des indicateurs de performance suivants les différentes approches de prise de décision. Les variables (bénéfices, coûts) occupent la première place pour toutes les approches. La variable «délais» occupe la troisième place dans les approches normative et prescriptive ; et la quatrième place au niveau de l'approche descriptive. La variable «qualité» occupe

	<p>la quatrième place pour les approches normative et prescriptive ; et la troisième place pour l'approche descriptive.</p> <p><b>Interprétation :</b> Nous pouvons dire que suivant les trois approches de prises de décision, l'évaluation de la performance est plus centrée sur les variables (coûts et bénéfices), ensuite viennent les variables (délais, et qualité).</p>
--	--

### Section 3: Mode d'organisation > (Prise de Décision > Performance)

Au niveau de cette section, nous allons tenter de répondre à la question liée à l'influence du mode d'organisation sur la relation entre la prise de décision et la performance. De ce fait, nous allons présenter les résultats sous forme de tableau avec des histogrammes. Chaque histogramme correspond à une approche de prise de décision. Par la suite, nous allons dresser un tableau récapitulatif, permettant de classer les différents modes d'organisation en rang et selon le degré de performance.

Performance Prise de décision		
Approche normative	<p><b>Organisation - approche normative - performance</b></p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	<p><b>Commentaire :</b> L'histogramme ci-dessus montre que dans les organisations de types «matriciel fort» et «orienté projet», l'influence sur le lien entre prise de décision normative et performance est de 53.4%. Sur l'ensemble des modes d'organisation, nous pouvons constater que les avis sont plutôt positifs concernant l'influence sur la relation prise de décision normative et performance. Les répondants ont un avis tantôt positif (32,75%), tantôt négatif (31,03%) concernant l'influence de la structure fonctionnelle (centralisée) sur la relation entre prise de décision normative et la performance. Une part importante de répondants est restée neutre sur la question demandée, surtout pour les structures matricielle équilibrée et faible (44,8% et 37,9% respectivement).</p> <p><b>Interprétation :</b> À l'aide des résultats obtenus nous pouvons dire que le mode</p>



	<p>d'organisation a une influence positive sur la relation prise de décision normative et performance. La majeure partie des répondants est d'avis favorable. L'influence est beaucoup plus forte au niveau des structures matricielle forte et par projet.</p>
Approche Descriptive	<p><b>Mode d'organisation - approche descriptive - performance</b></p> <p><b>Commentaire :</b> Le graphique ci-dessus montre que la plupart des répondants sont d'avis neutre pour ce qui est des modes d'organisation matriciels faible (44.82%) et équilibré (43.1%). Cependant, une influence positive des modes d'organisation - matriciel fort et par projet est observée (41.3% et 37.9% respectivement).</p> <p><b>Interprétation :</b> Au niveau de l'approche descriptive, les modes d'organisation matriciel fort et par projet ont plus d'influence sur la relation prise de décision et performance. Une influence négative est observée en ce qui concerne la structure fonctionnelle.</p>
Approche Prescriptive	<p><b>Mode d'organisation - approche prescriptive - performance</b></p> <p><b>Commentaire :</b> Les résultats ci-dessus montrent que la plupart des avis sont neutres ou positifs, surtout au niveau des structures matricielles équilibrée et faible (55.1% et 44.8%). Pour les modes d'organisations par projet, matriciel équilibré et fort, l'influence est plutôt positive avec les pourcentages respectifs 46.5% ; 43.1 ; et 39.6%.</p> <p><b>Interprétation :</b> Cette approche étant une combinaison des deux précédentes approches, nous pouvons constater que les résultats trouvés n'ont pas une très grande différence. L'influence positive de la structure par projet et de la structure équilibrée sur la relation approche prescriptive et performance est confirmée.</p>



	Concernant, la structure fonctionnelle les avis négatifs et positifs sont proportionnels.																												
Comparaison des trois approches	<table><tr><th colspan="4">Tableau récapitulatif parRang</th></tr><tr><th></th><th>Normative -- Performance</th><th>Déscriptive – Performance</th><th>Préscriptive -- Performance</th></tr><tr><td>Orienté projet</td><td>1</td><td>4</td><td>3</td></tr><tr><td>Matriciel fort</td><td>4</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>Matriciel équilibré</td><td>2</td><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>Matriciel faible</td><td>3</td><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>Fonctionnel(centralisé)</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr></table> <p><b>Commentaire :</b> En observant le tableau récapitulatif, nous pouvons constater que les modes d’organisation «orienté projet», «matriciel équilibré» ont beaucoup plus d’influence sur la relation prise de décision normative et performance. Les structures matricielles faible et forte influent beaucoup plus sur la relation approche descriptive et performance. Les structures matricielles forte, équilibrée, et par projet ont plus d’influence sur la relation approche prescriptive et performance. Nous constatons que la structure fonctionnelle ou centralisée occupe la dernière position, d’où l’influence négative sur la performance au niveau des trois approches. Ceci peut être lié au fait que les décisions restent centralisées au niveau de la haute direction, ce qui peut influencer négativement sur la performance.</p> <p><b>Interprétation :</b> L’hypothèse selon laquelle le mode d’organisation a une influence sur la relation entre prise de décision et performance est confirmée. Cette influence peut être négative ou positive selon l’approche de prise de décision utilisée.</p>	Tableau récapitulatif parRang					Normative -- Performance	Déscriptive – Performance	Préscriptive -- Performance	Orienté projet	1	4	3	Matriciel fort	4	2	1	Matriciel équilibré	2	3	2	Matriciel faible	3	1	4	Fonctionnel(centralisé)	5	5	5
Tableau récapitulatif parRang																													
	Normative -- Performance	Déscriptive – Performance	Préscriptive -- Performance																										
Orienté projet	1	4	3																										
Matriciel fort	4	2	1																										
Matriciel équilibré	2	3	2																										
Matriciel faible	3	1	4																										
Fonctionnel(centralisé)	5	5	5																										

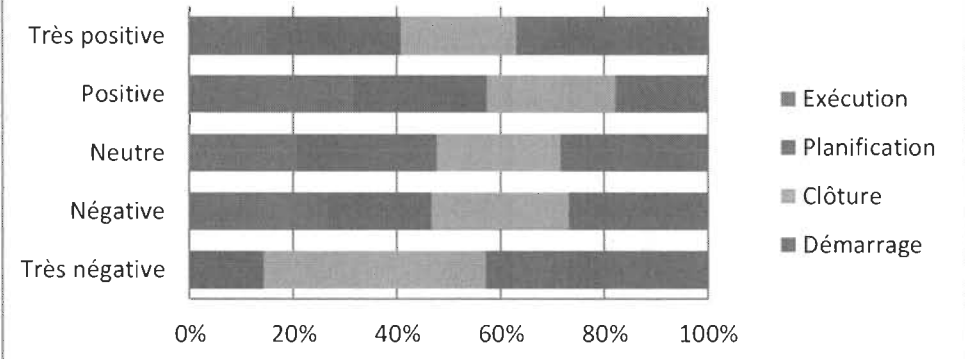
### *Section 3 : phases du cycle de vie > (Prise de Décision > Performance)*

Dans cette section, nous allons présenter les résultats obtenus suite à la combinaison des éléments suivants : phases du cycle de vie > Prise de Décision > Performance. Ces résultats permettront de répondre à la question suivante : Comment la relation entre mode de prise de décision et la performance est-elle influencé par la phase du cycle de vie du projet ?

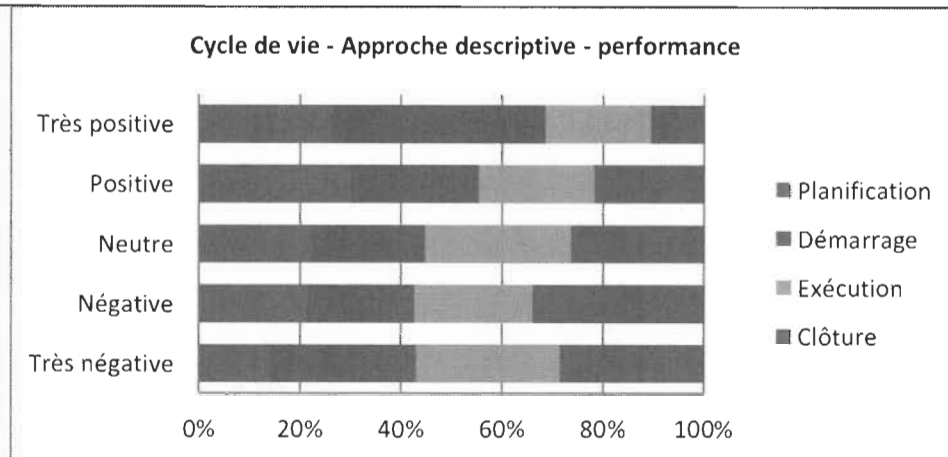
Les différentes phases représentées sont les suivantes :

- Exécution (mise en œuvre, contrôle et supervision du projet)
- Planification (découpage des projets en parties gérable et planification du temps, coûts et ressources)
- Clôture (fermeture, démobilisation des ressources, la remise du projet et élaboration du rapport de fin de projet)
- Démarrage (définition des objectifs, accord sur l'aspect conceptuel du projet, définition et proposition des problèmes et des solutions potentiels)

Ainsi, nous allons, dans le tableau suivant présenter les différents résultats de cette section sous forme d'histogrammes.

Performance de Prise de décision	
Approche normative	<p style="text-align: center;"><b>Cycle de vie - approche normative - performance</b></p>  <p><b>Commentaire :</b> Les résultats ci-dessus montrent que les phases - exécution, planification, et clôture ont une influence positive sur la relation mode de prise de décision normative et performance. Les pourcentages d'avis positifs obtenus sont les suivants : 55.17% pour la phase exécution, 44.8% pour la phase planification et 43.1% pour la phase clôture. Le nombre d'avis positif et neutre est presque le même concernant la phase de démarrage soit 32.7% et 31.03% de façon respective.</p> <p><b>Interprétation :</b> La majorité des avis sont positifs, par conséquent nous pouvons dans l'ensemble dire que les phases du cycle de vie d'un projet ont une influence positive sur la relation prise de décision normative et performance. Cependant, cette influence est relative selon les phases du cycle de vie.</p>

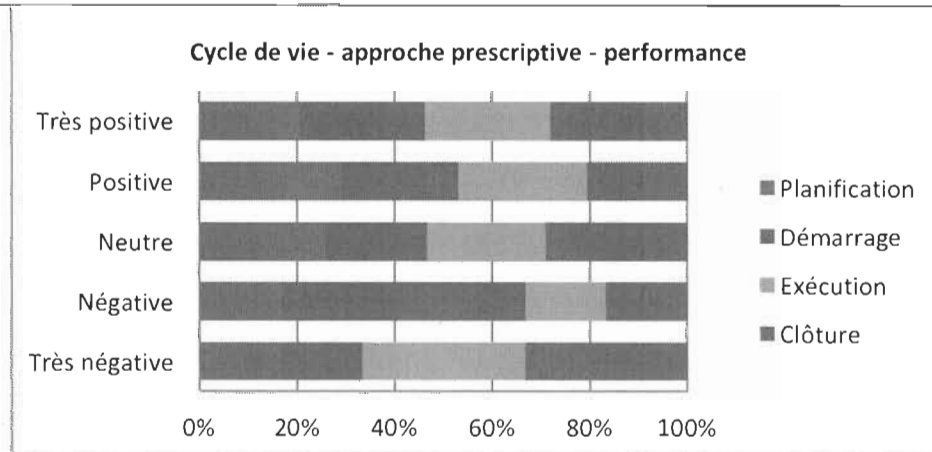
### Approche Descriptive



**Commentaire :** Nous constatons une part plus importante d'avis positif sur l'ensemble des réponses données. La plupart des avis sont, soit neutres, soit positifs. Pour les phases «planification et démarrage», les réponses sont plutôt positives (43.1% et 36.2%) ; tandis que pour les phases «exécution et clôture», les avis sont en majorité neutres (37.9% et 34.4% respectivement).

**Interprétation :** Nous pouvons admettre que les phases du cycle de vies ont un impact positif sur la relation entre prise de décision descriptive et performance, puisque la majorité des répondants ont donné un avis favorable. Cependant, il faut noter le caractère neutre et positif des avis de certains répondants au niveau des phases d'exécution et de clôture. Ceci pourrait être justifié par le fait qu'au niveau de ces étapes, la prise de décision n'influence pas trop et qu'il existe déjà une procédure préétablie.

### Approche Prescriptive

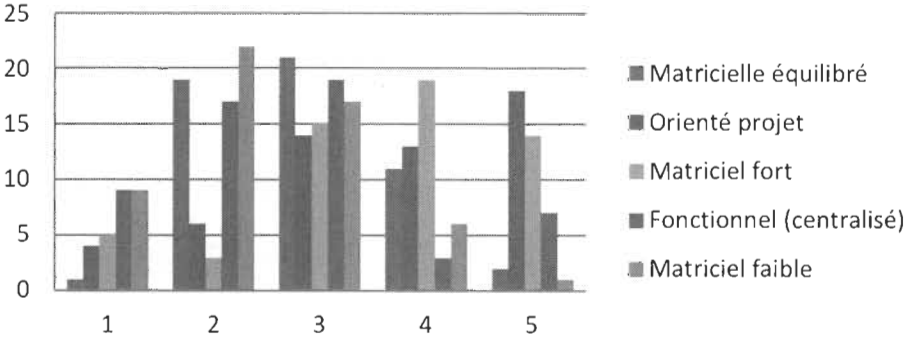
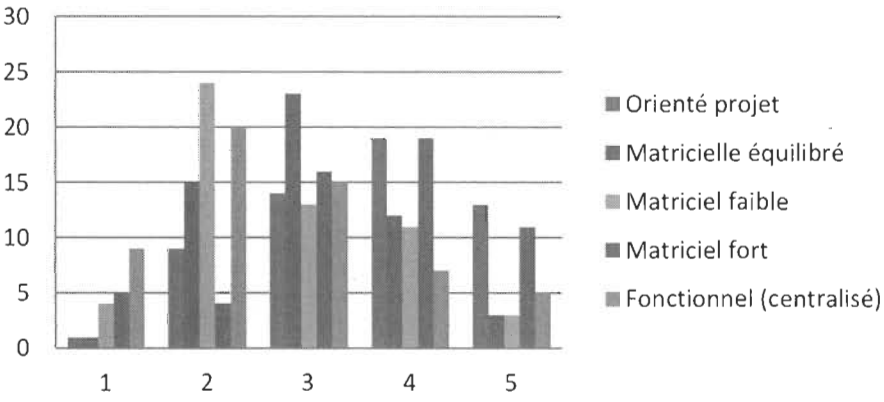


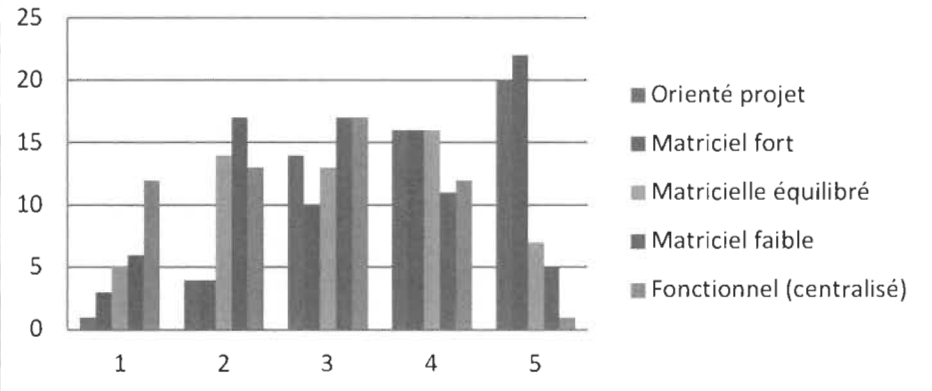
**Commentaire :** La majeure partie des répondants ont un avis neutre sur l'influence des différentes phases du cycle de vie sur la relation approche prescriptive et performance. Mais malgré cela, on note la présence d'avis positif. Pour la phase planification, nous avons 41.3% d'avis positifs contre 37.9% d'avis neutre ; pour la phase démarrage (34.4% contre 31.03%) ; pour la phase exécution (37.9% contre 36.2%). Au niveau de la phase de clôture le pourcentage d'avis neutres est supérieur au pourcentage d'avis positifs (43.1% contre 29.3%).

**Interprétation :** Nous pouvons dire que les phases du cycle de vie des projets ont une influence positive sur la relation approche descriptive et performance, surtout au niveau des phases de planification, démarrage et d'exécution.

Comparaison des trois approches	Tableau recapitulative parRang		
	Normative	Déscriptive	Préscriptive
	Performance	Performance	Performance
	Planification	2	1
	Démarrage	4	2
	Exécution	1	3
	Cloture	3	4
<p><b>Commentaire :</b> Le tableau récapitulatif ci-dessus permet donc de classer les différentes phases selon le degré d'influence sur la relation approche de prise de décision et performance. Ainsi, nous constatons que la phase planification occupe la première place pour les relations « approche descriptive – performance » et « approche prescriptive – performance ». Puis s'en suivent les phases exécution et clôture.</p> <p>Au niveau de la prise de décision normative, la phase exécution occupe le premier rang, puis vient la phase planification. Dans cette approche la phase démarrage vient en dernière position.</p> <p><b>Interprétation :</b> En guise d'interprétation, nous pouvons dire que les phases du cycle de vie des projets ont un impact positif sur la relation entre prise de décision et performance. Cependant, cet impact varie selon les différentes approches de prise de décision. Parfois, les prises de décisions interviennent le plus lors des étapes de planification et d'exécution ou pendant la phase de démarrage selon l'approche correspondante.</p>			

Afin de déterminer le mode de prise de décision le plus approprié compte tenu du mode d'organisation indiqué pour avoir un impact positif sur la performance. Nous avons des résultats présentés sous forme de tableau pour chaque modèle de prise de décision. Les réponses varient de 1 à 5 (1 correspond à la réponse «pas du tout», et ainsi de suite, jusqu'à 5 qui correspond à la réponse «tout à fait d'accord».

<div>Performance</div> <div>Prise de décision</div>	
<div>Approche normative</div>	<p data-bbox="548 352 1190 380"><b>Approche normative - mode d'organisation - performance</b></p>  <p data-bbox="394 768 1435 869"><b>Commentaire :</b> L'histogramme ci-dessus montre que la plupart des répondants ont opté pour les positions - neutre (31.27%) et « pas d'accord » (24.3%), surtout au niveau des types d'organisation matriciel équilibré, faible, et fonctionnel.</p> <p data-bbox="394 894 1435 995"><b>Interprétation :</b> Nous pouvons dire que l'alignement des modes d'organisation et de la prise de décision normative n'est pas garant d'une meilleure optimisation de la performance.</p>
<div>Approche Descriptive</div>	<p data-bbox="532 1037 1182 1064"><b>Approche descriptive - mode d'organisation - performance</b></p>  <p data-bbox="394 1505 1435 1675"><b>Commentaire :</b> Nous constatons une part importante d'avis neutres par rapport à l'ensemble des réponses (29.34%), puis 26.08% d'avis défavorables et 24.6% d'avis positifs sur l'ensemble des réponses données. La plupart des avis sont soit neutres, soient défavorables. Cependant, au niveau des types d'organisation par projet ou de structure forte, les avis sont plutôt favorables (positifs) avec un pourcentage de 34%.</p> <p data-bbox="394 1686 1435 1818"><b>Interprétation :</b> Nous pouvons admettre que le mode de prise de décision descriptif ne peut être considéré comme le plus approprié compte tenu du mode d'organisation indiqué pour avoir un impact positif sur la performance. Ici, nos résultats sont disparates.</p>

<p>Approche Prescriptive</p>	<p style="text-align: center;"><b>Approche prescriptive - mode d'organisation - performance</b></p>  <p><b>Commentaire :</b> La majeure partie des répondants ont des avis neutres et positifs sur l'alignement des modes d'organisation et de la prise de décision prescriptive pour une meilleure optimisation de la performance. Ici, les avis «tout fait d'accord», sont présents surtout au niveau de la structure par projet (36.3%) et de la structure matricielle forte (40%). Pour les autres modes d'organisation, les avis des répondants sont plutôt neutres, voire défavorables.</p> <p><b>Interprétation :</b> Nous pouvons dire que les répondants sont plutôt d'accord sur le fait que l'alignement entre modes d'organisation par projet et matriciel fort et la prise de décision prescriptive ont une influence positive sur la performance du projet.</p>
<p>Réponse</p>	<p>Pour répondre à la question posée au départ, nous pouvons dire que le modèle prescriptif est le plus approprié compte tenu du mode d'organisation indiqué pour avoir un impact positif sur la performance. Cette réponse semble être évidente puisque l'approche prescriptive est une combinaison des deux précédentes approches et l'accent est mis aussi bien sur le processus que sur le résultat du projet. Donc, elle est la plus appropriée.</p>

### 4.3. Discussion et vérifications des hypothèses

Au niveau de cette partie, nous aurons à discuter des résultats obtenus précédemment, et essayer de confirmer les hypothèses émises au préalable.

#### 4.3.1. Vérification de la première hypothèse - Prise de Décision > Performance

La première hypothèse de notre travail suppose que les approches de prise de décision (normative, descriptive, prescriptive) peuvent avoir une influence sur la performance du projet.

Pour chaque approche, nous avons analysé et interprété les résultats, puis dégagé un classement concernant le degré d'influence de ces trois approches sur les indicateurs de performance.

Selon le classement sur les trois approches de prises de décision, l'évaluation de la performance est plus centrée sur les variables (coûts et bénéfices). Ensuite viennent les variables délais, et qualité. Par conséquent, notre hypothèse selon laquelle le modèle de prise de décision influence la performance est confirmée par les résultats de notre recherche.

#### **4.3.2. Vérification de la deuxième hypothèse - Organisation> (Prise de Décision > Perf)**

L'hypothèse 2 consistait à vérifier l'influence du mode d'organisation sur la relation entre modèles de prise de décision et performance. Pour chaque type d'organisation, l'influence a été déterminé (voir le tableau ci-dessus).

Par la suite, un tableau récapitulatif a permis de faire la comparaison sur le degré d'influence des structures organisationnelles sur la relation (prise de décision – performance).

Pour conclure, nous pouvons défendre l'hypothèse selon laquelle le mode d'organisation à une influence sur la relation entre la prise de décision et la performance est confirmé. Celle-ci peut être négative ou positive et dépend de l'approche de prise de décision utilisée par les décideurs.

#### **4.3.3. Vérification de la troisième hypothèse- Phase du cycle de vie (PLC)> (Prise de Décision > Performance)**

La troisième hypothèse émise dans le cadre de notre étude consistait à déterminer si la phase du cycle de vie du projet influençait la relation entre le mode de prise de décision et la performance. Pour arriver au résultat final, il a été demandé à des gestionnaires de projets d'exprimer leur degré d'accord/désaccord par rapport cette question. Les résultats prouvent que la plupart des répondants avaient un avis positif concernant la question posée. Ils confirment ainsi l'influence positive du mode d'organisation sur la relation prise de décision et performance. Sur la base des résultats précédents, nous pouvons dire que notre troisième hypothèse est validée.

#### **4.3.4. Vérification de la quatrième hypothèse- Alignement Prise de Décision / Organisation > Perf ?**

L'hypothèse de départ était de vérifier lequel des modèles de prise de décision serait le plus approprié compte tenu du mode d'organisation indiqué pour avoir un impact positif sur la performance.

Pour chacune des trois approches une analyse et interprétation des résultats a été faite (voir le tableau ci-dessus avec les histogrammes). Après analyse, nous pouvons conclure que l'approche prescriptive est le model le plus approprié. Notre hypothèse de départ, selon laquelle l'alignement entre prise de décision (prescriptive) et types d'organisation permettrait d'accroître la performance d'un projet est confirmée.

## **5. Conclusion**

Dans ce chapitre, sont présentés les résultats de notre recherche. Un rappel sur les principaux objectifs de notre étude est fait, ainsi qu'un résumé des principaux résultats obtenus.

La première partie de ce chapitre est consacrée à un rappel des résultats obtenus suite l'échantillonnage, et résume les éléments importants. Dans la deuxième section, nous allons parler des apports de la recherche. Et enfin, nous allons présenter les limites de cette étude.

### **5.1. Synthèse des résultats**

Cette recherche est centrée sur l'étude des différents aspects intervenant dans la gestion de projet (modèle de prise de décision, mode d'organisation, phases du cycle de vie, etc.) et leur influence sur les indicateurs de performance du projet. Le principal but de cette recherche était donc d'étudier et d'analyser l'impact de la prise de décision sur la performance d'un projet, selon son alignement avec le mode d'organisation et la phase du cycle de vie du projet. Pour ce faire, des hypothèses ont été émises ainsi que différentes questions (se référer au tableau 1 2), dont les réponses ont permis de prouver nos hypothèses.

À travers l'échantillon étudié dans le cadre de notre mémoire, la prise de décision émanant des gestionnaires joue un rôle incontournable dans la réalisation des projets. Dès lors, il convient de choisir l'approche de prise de décision convenable selon les types de projets et selon la phase dans laquelle se trouve le projet, afin de parvenir à des projets à succès. En outre, les



indicateurs de performance sont aussi d'une importance capitale, puisqu'ils permettent de déterminer la réussite ou non d'un projet.

En référence à la littérature étudiée et aux résultats obtenus suite à notre recherche, il est démontré que certains indicateurs de performance sont beaucoup plus importants que d'autres. Dès lors, lors du processus de réalisation du projet, l'évaluation de la performance est plus centrée sur ces indicateurs. Dans le cas de notre recherche, les indicateurs de performances bénéfiques, coûts occupent le premier rang pour toutes les trois approches. Les variables délais, et qualité occupent les troisième et quatrième rangs, en fonction du modèle de prise de décision (voir tableau récapitulatif). Par conséquent, l'évaluation de la performance est orientée en premier vers les variables coûts et bénéfiques, ensuite viennent les variables délais, et qualité.

Une étude plus poussée nous prouve que l'influence des modes d'organisation sur la relation «prise de décision – performance» varie selon la structure organisationnelle du projet. Ainsi, le classement réalisé (tableau récapitulatif page 10) permet de déterminer le degré d'influence du mode d'organisation. Notre hypothèse de départ (H2) concernant l'influence du mode d'organisation sur la relation prise de décision et la performance est confirmée.

Par la suite, les résultats de notre recherche ont permis de constater que l'influence des phases du cycle de vie sur la relation «prise de décision et performance» variait selon les phases. Nous avons conclu que les phases du cycle de vie des projets ont une influence positives sur la relation approche descriptive et performance, plus précisément sur les phases – planification, démarrage et exécution. L'hypothèse 3 est validée.

Compte tenu des différents modèles étudiés, et en approuvant l'hypothèse 4 nous pouvons dire que l'approche prescriptive est le modèle le plus approprié, et que l'alignement entre prise de décision (prescriptive) et types d'organisation permettrait d'accroître la performance d'un projet.

## **5.2. Apport de la recherche**

L'intérêt de cette étude était principalement la validation de certaines hypothèses déduite de la littérature sur la gestion des projets. Une étude de la littérature existante au préalable a été faite. Une analyse systématique des différents articles sur la thématique a été faite. Cependant, nous avons trouvé de nombreuses perspectives de recherche qui ont tenté d'expliquer les facteurs influençant la performance des projets. Il existe une littérature importante qui met l'accent sur les modèles de prise de décision, les modes d'organisation ainsi que les phases du cycle de vie des projets, mais elle n'explique pas de façon détaillée leur impact sur la performance du projet. C'est à partir de ce constat, que nous avons décidé, au départ, d'accentuer notre recherche sur l'analyse de l'influence de la prise de décision sur la performance d'un projet, en prenant en compte le mode d'organisation et la phase du cycle de vie du projet.

L'étude a également permis de tester la relation entre différents aspects du projet : modèle de prise de décision, mode d'organisation, cycle de vie et performance du projet.

### **5.3. Limites**

Comme dans toute recherche, la pertinence des résultats de notre recherche est réduite en raison d'un certain nombre de limitations sur lesquelles il faut insister pour mieux comprendre la portée de nos résultats.

La première limite concerne la taille de l'échantillon. En fait, un petit nombre de répondants ayant rempli le questionnaire et constituant un total de 58 personnes ne nous ont pas permis d'effectuer une analyse plus complexe afin de tester correctement nos hypothèses. Ceci dit les résultats de cette étude pourraient être améliorés en utilisant un échantillon beaucoup plus grand pour plus de représentativité.

La deuxième contrainte que nous avons rencontrée dans notre étude est liée à l'utilisation de données secondaires. Le nombre important de variables a rendu le questionnaire très long et difficile à remplir, ce qui a conduit à une réduction de certaines. Par conséquent, dans les études futures, il serait souhaitable de mener une étude prenant en compte toutes les variables et à chaque phase du cycle de vie afin de pouvoir les comparer.

De plus, l'utilisation des données nous a obligés à nous contenter de l'avis des gestionnaires suite à la collecte de données. Or, d'après les recherches réalisées par Belassi et Tukel (1996),

puis par Diallo et Thuillier (2005) ; les critères d'évaluation de la réussite d'un projet varient en fonction de la partie prenante qui effectue cette évaluation (client, responsable du projet, donateur, bénéficiaires, etc.).

### *Perspectives de la recherche*

Dans le futur, des recherches beaucoup plus poussées pourraient être réalisées sur ce thème, en tenant bien sûr compte des limites de celle-ci. Pour ce faire, il faudrait viser à obtenir un échantillon beaucoup plus important en attribuant le questionnaire à un grand nombre de répondants. Ceci permettrait d'apporter plus de diversité et de complexité à la recherche.

En outre, il serait aussi préférable d'utiliser des variables principales. La manipulation de celle-ci est beaucoup plus simple afin de connaître l'effet.

Enfin, il serait beaucoup plus judicieux et rationnel d'inclure parmi les répondants, les différentes parties prenantes des projets, à savoir les bénéficiaires, les fournisseurs, les donateurs, etc. Leur opinion compte et avec leur intervention, on pourrait améliorer les résultats de cette recherche.

## Bibliographie

- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International Journal of Project Management*, 24(4), 358-370.
- Allard, C.R. et al. (2003). Antecedents of Effective Decision Making: A Cognitive Approach. Research Memoranda 045. Maastricht: METEOR, Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization.
- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58-65.
- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York.
- Ansoff I. (1965). Corporate Strategy. State of the Art of Making Plans, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill. Traduction française: Stratégies et développement de l'entreprise, Paris, Dunod, 1970.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Bai Ju et al. (2007). Intuitive Decision theory Analysis and the Evaluation Model. *Management Science and Engineering*, 1(2), 63-67.
- Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272-292.
- Bayraktar, M. E., Hastak, M., Gokhale, S., & Safi, B. (2011). Decision Tool for Selecting the Optimal Techniques for Cost and Schedule Reduction in Capital Projects. *Journal of Construction Engineering and Management* 137(9), 11.
- Espinasse, B. (2009). Cours Eléments de théorie de la décision, Université d'Aix-Marseille.
- Bouyssou, D., Dubois, D., Prade, H., & Pirlot, M. (2013). Decision making process: Concepts and methods: John Wiley & Sons.
- Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16(2), 119-131.
- Chinowsky, P., Taylor, J. E., & Di Marco, M. (2011). Project Network Interdependency Alignment: New Approach to Assessing Project Effectiveness. *Journal of Management in Engineering*, 27(3), 170-178.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.

Couillard, J., R. Lajoie, and B. Lowthian (1995). – « How to Develop a Work Breakdown Structure Using the Logical Framework Method », Proceedings PMI'95 – New Orleans, Project Management Institute, Drexel Hill, PA,

Decisiontheory. Dans Encyclopédie en ligne. Repéré à [https://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_theory), le 30 avril 2018.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.

Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7), 27-37.

Gareis R. (1991). - « Management by projects : the management strategy of the « new » project-oriented company » *Internet'90 Papers*, Vol 9, No 2, May, p. 71- 76.

Haponava, T., & Al-Jibouri, S. (2008). Identifying key performance indicators for use in control of pre-project stage process in construction. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(2), 160-173.

Hastie, R., and Dawes, R.M. (2001). ' Rational Choice in an Uncertain World: The psychology of judgment and decision making. Thousand Oaks: Sage Publications.

Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.

KPMG (1997). – What went wrong? Unsuccessful information technology projects., Tiré de : [http://audit.kcmg.ca/vl/surveys/it\\_wrong.html](http://audit.kcmg.ca/vl/surveys/it_wrong.html);

Kwak, Y. H., & Ibbs, W. (2002). Project Management Process Maturity (PM2) Model. *Journal of Management in Engineering*, 18(3), 150-155.

Lamb, CJ., and Lachow I. (2006). Reforming Pentagon Strategic Decision making. Washington, D.C.: Institute for National Strategic Studies.

Le Moigne. J. L. (1974). Les systèmes de décision dans les organisations. Paris: Presses universitaires de France.

Luck, C. (2009). Intuitive and Rational Approaches to Decision Making in Education. Doctoral Dissertation. University of Hull.

Lunenburg, F.C. (2010). The Decision Making Process. *National forum of educational a MD administration and supervision journal*, 27(4), 1-12.

Luu, V. T., Kim, S.-Y., & Huynh, T.-A. (2008). Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal of Project Management*, 26(7), 758-769.

Rizun, Nina & Taranenko, Jurii. (2014). Simulation Models of Human Decision-Making Processes. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2. 241-264.

Marques, G., Gourc, D., & Laurus, M. (2011). Multi-criteria performance analysis for decision making in project management. *International Journal of Project Management*, 29(8), Pages 1057-1069.

Meng, X., Zhao, Q., & Shen, Q. (2011). Critical Success Factors for Transfer-Operate-Transfer Urban Water Supply Projects in China. *Journal of Management in Engineering*, 27(4), 243-248.

Michel Estève, *Projets et organisation de l'entreprise*, publié sur le site <http://www.innovaxion.net> le 02/09/2010 .

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228-1263.

Nielsen, H. (2011). *Bounded Rationality in Decision Making*. Dobbs Ferry: Manchester University Press.

Phillips, L. D. (1984). A theory of requisite decision models. *Acta Psychologica*, 56(1), 29-48. doi:10.1016/0001-6918(84)90005-2

Pillai, A. S., Joshi, A., & Rao, K. S. (2002). Performance measurement of R&D projects in a multi-project, concurrent engineering environment. *International Journal of Project Management*, 20(2), 165-177.

Pinto J. K, et. Slevin D. P (1987). – « Critical Factors in Successful Project Implementation », *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM-34, pp. 22-27.

Pinto J.K., et Slevin D.P. (1988). – « Critical Success Factors in Effective Implementation », dans *Project Management Handbook*, 2nd Ed., D.I.Cleland and W.R.Kink, Eds. New York : Van Nostrand Reinhold, pp 479-512

Pinto J. K, et. Mantel S.J. (1990). – « The Cause of Project Failure », *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 37, No.4, November, pp. 269- 276.

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(SUPPL. 1), 246-254.

Policastro E. (1999). Intuition. In M.A. Runco and S.R. Pritzker (Eds.), *Encyclopaedia of creativity*, 2, (pp. 89-93). San Diego: Academic Press.

Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 3-9.

Pratt M.G. et al. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1).

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide VIème EDITION). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

Radnor, Z. J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5-6), 384-396.

Simon, H.A. (2009). *Economics, Bounded Rationality, and the Cognitive Revolution*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Simon, H.A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically Grounded Economic Reason*. Cambridge: MIT Press.

Smith, E.A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Thommen. J. P. (Juin 2006). *Introduction à la gestion d'entreprise*. Edition 2., vollst., überarb. und erw. A.

Toor, S.-u.-R., & Ogunlana, S. O. (2008). Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry. *International Journal of Project Management*, 26(4), 420-430.

Towler M. (2010). *Rational Decision Making: An introduction*. New York: Wiley.

Van Der Westhuizen, D., & Fitzgerald, E. P. (2005). Defining and measuring project success. In D. Remenyi (Ed.), *European Conference on IS Management, Leadership and Governance* (pp. 157-163). Reading, United Kingdom: Academic Conferences Limited.

Wi, H., & Jung, M. (2010). Modeling and analysis of project performance factors in an extended project-oriented virtual organization (EProVO). *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1143-1151.

Yuan, J., Wang, C., Skibniewski, M. J., & Li, Q. (2011). Developing Key Performance Indicators for Public-Private Partnership. Projects: Questionnaire Survey and Analysis. *Journal of Management in Engineering*, Accepted October 31.

© 2006 Les Éditions de la Chenelière inc., *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications* 4e édition

Savage, L. J. (1972). *The Foundation of statistics* (Second version revised ed.). New York.

Bouyssou, D. (2009). *Decision-making process: Concepts and methods*. London: ISTE.

## **Annexes :**

**Information sur le répondant**

\* 1. quel est votre age ?

☐ 18 à 24 ans

☐ 25 à 34

☐ 35 à 55

☐ 55 et plus

\* 2. Quel est votre niveau de scolarité ?

☐ Collégial

☐ Universitaire : premier cycle

☐ Universitaire : deuxième ou troisième cycle

☐ Autre (veuillez préciser)

\* 3. Quel est votre nombre d'années d'expériences ?

☐ Moins de 2 ans

☐ Entre 2 et 5 ans

☐ De 5 à 10 ans

☐ Plus de 10 ans



**Données relatives à l'Entreprise**

\* 4. Quel est votre secteur d'activité ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Ingénierie                | <input type="radio"/> Batiments / Meubles |
| <input type="radio"/> Chimie                    | <input type="radio"/> Automobile          |
| <input type="radio"/> Textile                   |   |
| <input type="radio"/> Autre (veuillez préciser) |   |

\* 5. Dans quel phase de projet êtes vous ?

- ☐ Démarrage
- ☐ Planification
- ☐ Exécution
- ☐ Clôture

\* 6. Quel est le budget moyen de vos projets ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Moins de 50K \$          | <input type="radio"/> Entre 500K \$ Et 999K \$ |
| <input type="radio"/> Entre 50K \$ et 199K \$  | <input type="radio"/> Plus de 1 000 000 \$     |
| <input type="radio"/> Entre 200K \$ et 499K \$ |  |

\* 7. Quel le nombre des employés dans votre entreprise

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Moins de 50  | <input type="radio"/> De 300 à 499 |
| <input type="radio"/> De 50 à 99   | <input type="radio"/> 500 Et plus  |
| <input type="radio"/> De 100 à 299 |                                    |

### Approches de prise de décision et performance

Pour pouvoir influencer les approches de prise de décision nous devons élaborer des préférences. Nous connaissons les problèmes et les aspirations que nous appellerons situation problématique. L'élaboration dans ce contexte entend dire l'utilisation d'un langage formel. Le passage de cette situation problématique à un modèle de prise de décision exige un modèle de rationalité qui est l'outil de traduction de l'information informelle en une représentation formel.

- \* 8. L'approche normative consiste dans le fait de prendre la meilleure décision rationnelle en fonction des informations disponibles en utilisant par exemple des méthodes d'optimisations ou de simulation puis faire le choix optimum; dans cette approche on est concentré sur le résultat.

Exemple : Dans une usine de confection une panne non-usuelle touche un engin dans une chaîne de production, le gestionnaire doit prendre une décision. Il est dans l'obligation de remettre la commande du client à temps. A cause de l'indisponibilité du service technique le gestionnaire se retrouve devant deux choix : - le premier est d'arrêter les engins ce qui évitera de plus gros dégât aux engins voir un arrêt définitif toutefois cela l'obligera à faire face au mécontentement de son client. -le deuxième choix et de forcer les machines pour répondre aux besoins de son client.

Solution :Le gestionnaire opte pour le premier choix car il estime que son choix est le plus optimale puisque il peut assumer un retard dans les délais mais ne peut pas risquer d'endommager ses engins définitivement.

Selon vous qu'elle est le niveau d'influence de l'approche normative sur les facteurs suivant de la performance du projet ?

	Très défavorable	Défavorable	Neutre	Favorable	Très favorable
Coûts (dépassement du budget alloué)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délais (dépassement des échéances)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualité (échoué dans la réalisation des livrables prédéfinis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bénéfices (les gains et actifs réalisés comme conséquences des résultats du projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 9. L'approche descriptive tient sa logique d'un modèle empirique c'est à dire suivre un processus décrivant les règles à suivre pour prendre une décision (par exemple un manuel de procédure) on se concentre sur le processus dans cette approche.

Exemple : Dans le même cas de figure du premier exemple, le gestionnaire se réfère cette fois au manuel d'utilisation de l'engin ou il n'arrive pas à trouver la solution pour cette panne, il contact le technicien qui dans l'indisponibilité de venir aussitôt lui conseil d'arrêter l'engin pour éviter d'aggraver la situation chose très probable d'après le technicien.

Solution : Dans ce cas le gestionnaire arrête aussitôt les machine en se référent pour son choix a l'expérience du technicien.

Selon vous qu'elle est le niveau d'influence de cette approche sur les facteurs suivant de la performance du projet ?

	Très défavorable	Défavorable	Neutre	Favorable	Très favorable
Coûts (dépassement du budget alloué)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délais (dépassement des échéances)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualité (échoué dans la réalisation des livrables prédéfinis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bénéfices (les gains et actifs réalisé comme conséquences des résultats du projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 10. l'approche prescriptive représente la combinaison des deux modèles précédents; dans cette approche on essaie de définir comment s'y prendre (guide ou procédure) pour prendre la meilleure décision – on se concentre sur le résultat et le processus pour arriver au résultat.

Selon vous qu'elle est le niveau d'influence de cette approche sur les facteurs suivant de la performance du projet ?

	Très défavorable	Défavorable	Neutre	Favorable	Très favorable
Coûts (dépassement du budget alloué)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délais (dépassement des échéances)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualité (échoué dans la réalisation des livrables prédéfinis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bénéfices (les gains et actifs réalisé comme conséquences des résultats du projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Modes d'organisations et son influence sur la relation PRISE DE DÉCISION-PERFORMANCE

Le mode d'organisation représente la façon par laquelle l'organisation est disposée; On peut dire qu'il existe trois typique de structures basiques :

- Des organisations à structures fonctionnelles établie autour de les fonctions primaires de l'organisation (RH, Marketing, technique, production,...).
- Des organisations gérées par projets, c'est le cas des entreprises ayant adopté le management par projet ou celles dont l'activité consiste essentiellement à réaliser des projets pour d'autres entités et d'autres organisations dont la structure ne se reflète pas aux projets, comme c'est le cas pour les manufacturiers et les usines de montages qui ont rarement un système de gestion qui répondent effectivement et efficacement aux besoins des projets. Dans ce mode le gestionnaire de projet est doté de l'indépendance et l'autorité nécessaire pour atteindre ses objectifs.
- Des organisations à structures matricielles qui allient des fonctionnalités des deux modes précédents. Le défis de ce mode réside dans le fait que chaque employé à un manager fonctionnel et un autre de projet (voir plus si l'entreprise travail sur plusieurs projets). Il existe trois type de structures matricielles : *faible* : le gestionnaire de projet n'est q'un simple coordinateur, le gestionnaire fonctionnel à toute l'autorité. – *équilibré* : le gestionnaire de projet est reconnu mais à un très faible poids et autorité. – *forte* : le gestionnaire de projet à un rôle très prépondérant est exerce une autorité sur les éléments du projet.

\* 11. Quelle est l'influence du **mode d'organisation** sur la relation entre prise de décision **normative** et **performance** ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Fonctionnel (centralisé)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienté projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel équilibré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel fort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 12. Quelle est l'influence du **mode d'organisation** sur la relation entre prise de décision **descriptive** et performance ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Fonctionnel (centralisé)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienté projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel équilibré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel fort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 13. Quelle est l'influence du **mode d'organisation** sur la relation entre prise de décision **prescriptive** et performance

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Fonctionnel (centralisé)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienté projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel équilibré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriciel fort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Les phases de cycle de vie du projet et son influence sur la relation PRISE DE DÉCISION-PERFORMANCE

Les phases de cycle de vie ou PLC représente les phases qui relient le début d'un projet à sa fin, cette division en phase permet d'avoir une certaine maîtrise sur le projet. Beaucoup d'organisation définissent une combinaison spécifique de cycles de vie à utiliser dans leurs projets.

- \* 14. Selon vous comment la relation entre mode de prise de décision **normatif** et la **performance** est elle influencé par la **phase du cycle de vie** du projet ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
<b>Démarrage</b> (Définition des objectifs, accord sur l'aspect conceptuel du projet, définition et proposition des problèmes et des solutions potentiels)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Planification</b> (Découpage des projets en parties gérable et planification du temps, coûts et ressources)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Exécution</b> (mise en œuvre, contrôle et supervision du projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Clôture</b> (Fermeture, démobilisation des ressources la remise du projet et élaboration du rapport de fin de projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 15. Selon vous comment la relation entre mode de prise de décision **descriptif** et la **performance** est elle influencé par la **phase du cycle de vie** du projet ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
<b>Démarrage</b> (Définition des objectifs, accord sur l'aspect conceptuel du projet, définition et proposition des problèmes et des solutions potentiels)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Planification</b> (Decoupage des projets en parties gérable et planification du temps, coûts et ressources)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Exécution</b> (mise en œuvre, contrôle et supervision du projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Clôture</b> (Fermeture, démobilisation des ressources la remise du projet et élaboration du rapport de fin de projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 16. Selon vous comment la relation entre mode de prise de décision **prescriptif** et la **performance** est elle influencé par la **phase du cycle de vie** du projet ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
<b>Démarrage</b> (Définition des objectifs, accord sur l'aspect conceptuel du projet, définition et proposition des problèmes et des solutions potentiels)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Planification</b> (Decoupage des projets en parties gérable et planification du temps, coûts et ressources)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Exécution</b> (mise en œuvre, contrôle et supervision du projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Clôture</b> (Fermeture, démobilisation des ressources la remise du projet et élaboration du rapport de fin de projet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Alignement des modes de prise de Décision par rapport aux modes d'organisation sur la performance**

\* 17. Selon vous, le mode de prise de décision ci dessous est-il le plus approprié compte tenu du mode d'organisation indiqué pour avoir un impact positif sur la performance ?

Réponse de 1 à 5 (1- pas du tout ... 2 3 4 ... 5- Tout à fait)

	Approche Normative	Approche Descriptive	Approche Prescriptive
Fonctionnel (centralisé)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orienté projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriciel faible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matricielle équilibré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriciel fort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>