

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'INFLUENCE DES MODALITÉS DE GOUVERNANCE ET DE CONTRÔLE SUR LE SUCCES
DU PROJET SELON LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
HERMAN FASSOU, HABA

Avril 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

SOMMAIRE

La gouvernance et le contrôle jouent un rôle principal en gestion de projet dans le but d'avoir une bonne réalisation. Pour le succès du projet, des modalités de gouvernance et de contrôle sont très importantes à prendre en considération qui peut aboutir à l'atteinte des objectifs d'un projet. Il est connu que plusieurs projets sont exécutés selon un contexte organisationnel, nous avons alors trois modèles organisationnels que les équipes de projet et le chef de projet peuvent travailler dans le but de réaliser un projet. Alors, l'objectif de cette recherche est de comprendre l'influence des modalités de gouvernance et de contrôle sur le succès du projet selon le contexte organisationnel.

Cette étude de recherche a utilisé l'approche abductive de la méthodologie de recherche basée sur la philosophie du pragmatisme. La méthode mix simple a été utilisée dans le but d'analyser et de connaître comment les hypothèses vont être testées, car la collecte des données a été effectuée avec un questionnaire survey et analysée. Cette étude de recherche a élaboré quatre grandes hypothèses qui sont :

- (1) les modalités de gouvernance exercent une influence sur les dimensions de succès du projet.
- (2) les modalités de contrôle exercent une influence sur les dimensions de succès du projet.
- (3) le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet.
- (4) le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet.

Cependant, les résultats pour tester les hypothèses relèvent des opinions de 12 gestionnaires de projet comme donnée, collectée en fonction de la méthodologie de recherche. D'après une analyse détaillée avec les modalités de gouvernance et les dimensions du succès d'un projet, l'étude a confirmé la première hypothèse. Concernant la deuxième hypothèse en se basant sur les modalités de contrôle et le succès du projet, elle a été partiellement confirmée. Mais la troisième hypothèse n'a pas été confirmée pour comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet. Enfin, pour la quatrième hypothèse, elle a été partiellement confirmée pour comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet.

En définitive, les modalités de gouvernance sont juste importantes et ont une influence directe sur le succès du projet, sans se baser sur le contexte organisationnel.

MOTS CLÉS

Dans cette étude de recherche, il y a plusieurs mots clés qui ont été utilisés selon une revue appropriée de la littérature et de la thèse concernées tels que :

- ❖ Les modalités de gouvernance
- ❖ Les modalités de contrôle
- ❖ Le contrôle sensé
- ❖ Le contrôle insensé
- ❖ La gouvernamentalité
- ❖ La gouvernance
- ❖ Management
- ❖ Leadership
- ❖ L'orientation des actionnaires,
- ❖ Le comportement de contrôle
- ❖ Résultat du contrôle
- ❖ Partie prenante
- ❖ Le contexte organisationnel
- ❖ Le modèle virtuel
- ❖ Le modèle colocalisé
- ❖ Le modèle hybride
- ❖ Le succès su projet
- ❖ L'impact du projet
- ❖ Bénéfices organisationnels
- ❖ Le potentiel futur
- ❖ La satisfaction des parties prenantes

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
MOTS CLÉS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
REMERCIEMENTS	x
CHAPTIRE 1-PARTIE INTRODUCTIVE	11
1.1. CONVERSATION REJOINTE	11
1.1.1. Historique et l'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail.....	11
1.1.2. Les enjeux principaux.....	14
1.2. PERSPECTIVES DE PRESENCE ET ETAT DE L'ART DES REPONSES A L'ENJEU CLE	15
1.3. PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE.....	21
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE	24
1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	25
1.6. PERIMETRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE.....	26
CHAPITRE 2- REVUE DE LITTÉRATURE	27
2.1. LA GOUVERNANCE DE PROJET ET LE CONTROLE DE PROJET.....	27
2.1.1. La gouvernance de projet et les concepts scientifiques	27
2.1.2. Le contrôle de projet et les concepts scientifiques	31
2.2. SUCCES DU PROJET	33
2.2.1. Concept Scientifique du succès du projet	34
2.2.2. Convention des chercheurs.....	35
2.2.3. Synthèse de la performance de projet (efficience et efficacité)	35
2.3. CONTEXTE ORGANISATIONNEL- LES DIFFERENTS MODES DE COLLABORATIONS	36
2.3.1. Le modèle hybride.....	36
2.3.2. Le modèle virtuel.....	37
2.3.3. Le modèle colocalisé.....	37
2.3.4. Concepts scientifiques.....	37
2.3.5. Conventions des chercheurs	38
2.3.6. Synthèse du contexte organisationnelle.....	38
2.4. SYNTHESE POUR FORMULER LES HYPOTHESES.....	39
CHAPITRE 3-APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	45
3.1. LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	46
3.2. LES THEORIES MOBILISEES	47
3.3. NIVEAU D'ANALYSE ET UNITE ANALYSE	48
3.4. L'APPROCHE DE RECHERCHE	48

3.5. DESIGN DE RECHERCHE ENVISAGE	49
3.6. LES METHODOLOGIES MOBILISEES	49
3.7. L'HORIZON DE TEMPS	49
3.8. ECHANTILLONS, TECHNIQUE, PLANS ET PROCEDURES DE COLLECTES DE DONNEES ET DE TRAITEMENTS	50
3.8.1. La structure du questionnaire.....	52
3.9. VUE D'ENSEMBLE DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	56
CHAPITRE 4-RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	57
4.1. PREMIERE HYPOTHESE : LES MODALITES DE GOUVERNANCE PEUVENT INFLUENCER LE SUCCES DU PROJET.	58
4.1.1. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et l'efficience du projet.....	58
4.1.2. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et les bénéfices organisationnels.....	60
4.1.3. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat de contrôle et l'impact du projet.....	61
4.1.4. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et potentiel future 63	63
4.1.5. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et la satisfaction des parties prenantes.....	64
4.1.6. Synthèse de la première hypothèse.....	66
4.2. DEUXIEME HYPOTHESE : LES MODALITES DE CONTROLES PEUVENT INFLUENCER LE SUCCES DU PROJET	67
4.2.1. Contrôle sensé et contrôle insensé et efficience du projet.....	67
4.2.2. Contrôle sensé et contrôle insensé et les bénéfices organisationnels.....	69
4.2.3. Contrôle sensé et contrôle insensé et l'impact du projet.....	70
4.2.4. Contrôle sensé et contrôle insensé et le potentiel futur	71
4.2.5. Control sensé et contrôle insensé et la satisfaction des parties prenantes	72
4.2.6. Synthèse de la deuxième hypothèse	73
4.3. TROISIEME HYPOTHESE : LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL A UN EFFET MODERATEUR SUR LA RELATION D'INFLUENCE ENTRE LES MODALITES DE GOUVERNANCE ET LE SUCCES DU PROJET	73
4.3.1. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet.....	74
4.3.2. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre partie prenante et succès du projet.....	75
4.3.3. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le comportement de gouvernance et succès du projet.....	76
4.3.4. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre résultat du contrôle et succès du projet.....	78

4.3.5. Synthèse de la troisième hypothèse	79
4.4. QUATRIEME HYPOTHESE : LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL A UN EFFET MODERATEUR SUR LA RELATION D'INFLUENCE ENTRE LES MODALITES DE CONTROLE ET LE SUCCES DU PROJET	80
4.4.1. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et succès du projet	81
4.4.2. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle insensé et succès du projet	82
4.4.3. Synthèse de la troisième hypothèse	84
4.5. SYNTHESES DES RESULTATS ET DISCUSSION	84
4.5.1. Synthèse des résultats	85
4.5.2. Discussion	86
CHAPITRE 5-CONCLUSION ET CONTRIBUTION ENVISAGÉE	88
5. Conclusion et Contribution Envisagée	88
5.1. CONTRIBUTION MANAGERIALE.....	91
5.2. CONTRIBUTION THEORIQUE	91
5.3. LIMITATIONS	92
5.4. RECHERCHES FUTURES	93
5.5. CONCLUSION GLOBALE.....	94
6. REFERENCES	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: L'évolution de la collaboration virtuelle et du télétravail	12
Figure 2: Les raisons nécessaires pour l'économie des tâches	16
Figure 3: Cadre conceptuel préliminaire.....	22
Figure 4: Les problèmes liés au télétravail	23
Figure 5: Le diagramme Venn de la recherche	24
Figure 6: Concept de contrôle de projet.....	32
Figure 7: Formation de l'efficacité de la collaboration virtuelle	38
Figure 8: Cadre conceptuel de la recherche	40
Figure 9: L'oignon de la recherche scientifique de Saunders et al (2018).....	46
Figure 10: Comment faire une contribution théorique.....	47
Figure 11: L'échantillonnage de commodité	50
Figure 12: Les modalités de gouvernance et l'efficacité du projet	59
Figure 13: Les modalités de gouvernance et les bénéfices organisationnels	61
Figure 14: Les modalités de gouvernance et l'impact du projet	62
Figure 15: Les modalités de gouvernance et le potentiel future	64
Figure 16: Les modalités de gouvernance et la satisfaction des parties prenantes.....	65
Figure 17: Les modalités de contrôle et l'efficacité du projet.....	68
Figure 18: : Les modalités de contrôle et les bénéfices organisationnels	69
Figure 19: Les modalités de contrôle et l'impact du projet	70
Figure 20: Les modalités de contrôle et le potentiel futur	71
Figure 21: Les modalités de contrôle et la satisfaction des parties prenantes.....	72
Figure 22: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre actionnaire et succès du projet.....	75
Figure 23: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre actionnaire et succès du projet	76
Figure 24: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre comportement de gouvernance et succès du projet.....	77
Figure 25: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre le résultat de contrôle et succès du projet.....	79
Figure 26: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre le contrôle sensé et succès du projet	82
Figure 27: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre le contrôle sensé et succès du projet	83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: L'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail	13
Tableau 2: Lacune de recherche scientifique	18
Tableau 3: Les études mettant en évidence la collaboration virtuelle et la gestion de projet	20
Tableau 4: Synthèse des objectifs et questions de recherche	25
Tableau 5: Type d'organisation	26
Tableau 6: Concept de gouvernance de projet	27
Tableau 7: Synthèse des dimensions de la gouvernance de projet	30
Tableau 8: Synthèse des facteurs retenues	30
Tableau 9: Synthèse des dimensions du contrôle de projet	33
Tableau 10: Synthèse des dimensions de la performance de projet	35
Tableau 11: Synthèse des dimensions du contexte organisationnel	39
Tableau 12: Résumé des facteurs avec leurs dimensions	41
Tableau 13: Synthèse des hypothèses ou propositions, représentée sous forme de cadre conceptuel final	43
Tableau 14: Questionnaire de l'hypothèse 1 de l'étude de recherche	52
Tableau 15: Questionnaire de l'hypothèse 2 de l'étude de recherche	53
Tableau 16: Questionnaire de l'hypothèse 3 de l'étude de recherche	54
Tableau 17: Questionnaire de l'hypothèse 4 de l'étude de recherche	55
Tableau 18: L'évaluation de pondération de l'étude	57
Tableau 19: Réponses des répondants de l'hypothèse 1	58
Tableau 20: Les modalités de gouvernance retenue pour l'efficacité du projet	59
Tableau 21: Les modalités de gouvernance retenue pour les bénéfices organisationnels	60
Tableau 22: Les modalités de gouvernance retenue pour l'impact du projet	62
Tableau 23: Les modalités de gouvernance retenue pour le potentiel future	63
Tableau 24: Les modalités de gouvernance retenue pour la satisfaction des parties prenantes	65
Tableau 25: résumé des modalités de gouvernance retenues aux différents niveaux de dimensions de succès du projet	66
Tableau 26: Réponses des répondants de l'hypothèse 2	67
Tableau 27: Les modalités de gouvernance retenue pour l'efficacité du projet	68
Tableau 28: Les modalités de gouvernance retenue pour les bénéfices organisationnels	69
Tableau 29: Les modalités de gouvernance retenue pour l'impact du projet	70
Tableau 30: Les modalités de gouvernance retenue pour l'impact du projet	71
Tableau 31: Les modalités de gouvernance retenue pour la satisfaction des parties prenantes	72
Tableau 32: résumé des modalités de contrôle retenues aux différents niveaux de dimensions de succès du projet	73
Tableau 33: Réponses des répondants de l'hypothèse 3	74
Tableau 34: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet	74
Tableau 35: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre partie prenante et succès du projet	76
Tableau 36: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre comportement de gouvernance et succès du projet	77
Tableau 37: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre résultat de contrôle et succès du projet	78
Tableau 38: résumé du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet	79

Tableau 39: Réponses des répondants de l'hypothèse 4	81
Tableau 40: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et succès du projet	81
Tableau 41: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle insensé et succès du projet	83
Tableau 42: résumé du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet	84
Tableau 43: Synthèse des hypothèses	85

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné cette chance de faire une formation de bonne qualité au Canada en gestion de projet pour compléter ma formation faite en Malaisie. Si c'était la grâce de Dieu, je n'aurais pas pu avoir cette formation de qualité.

Je remercie ma mère de m'avoir supporté durant ces études au Canada, d'avoir payé mes études avec l'argent qu'elle a durement cherché. Cette gratitude est, car si ce n'était pas elle, je n'aurais eu la chance de faire mes études au Canada. Mes sincères remerciements à elle.

Je remercie aussi mon père pour son soutien émotionnel avec ses messages d'encouragement pour que je puisse prendre le courage de terminer cette éducation de qualité, car elle est importante pour le continent africain. Il me parlait même de l'importance de la gestion de projet pour notre pays.

Les travaux de mémoire et de recherche ont pu se faire grâce à l'orientation, la patience et à l'apport indispensable du professeur Christophe Bredillet, directeur de cette recherche. L'aboutissement de ce mémoire est le support, le soutien et la bonne compréhension du professeur Christophe Bredillet. Mais sans oublier, la formation de qualité reçue du département gestion de projet à l'école de gestion UQTR, parce que tous les professeurs nous ont apporté le savoir nécessaire pour réussir la formation en gestion de projet.

Je remercie Omkar Dastane, mon ancien professeur en Malaisie qui m'a inculqué la culture et la pensée de la recherche scientifique. Cela m'a poussé à faire la publication de 10 recherches scientifiques, la plupart copubliés avec lui.

Je remercie la bourse Universalis causa de m'avoir aidé avec une bourse de financement de 1500 dollars canadiens chaque session dans le but d'alléger un peu les frais de scolarité de la Maitrise en gestion de projet.

Enfin, je remercie le soutien et le support moral de tous mes proches amis, familles, frères, sœurs, anciens professeurs, camarade de classe et autres durant ma maitrise en gestion de projet.

CHAPTRE 1-PARTIE INTRODUCTIVE

La gouvernance et le contrôle de projet est un champ immense d'étude en gestion organisationnelle. La compréhension des modalités de gouvernance et de contrôle peut aboutir à une bonne réalisation de projet, l'amélioration des rendements du projet et l'atteinte des objectifs du projet. Durant notre ère, après la pandémie de COVID-19 nous pouvons dire que plusieurs gestionnaires de projet ont expérimenté les modèles organisationnels actuels qui peut être hybride, virtuel et colocalisé (Aczel et al, 2021 ; Al-Habaibeh et al, 2021).

1.1. Conversation rejointe

La collaboration virtuelle et le télétravail sont de plus en plus une option dans le monde d'aujourd'hui, car le phénomène a été étudié sous de nombreux termes par des chercheurs surtout durant la pandémie de la COVID-19, les termes recourent considérablement le bureau à domicile, la réalisation de projet en télétravail, le bureau à domicile, le travail à distance, le télétravail et le travail indépendant du lieu (Aczel et al, 2021). Le concept de la collaboration virtuelle est actuellement très important pour les entreprises, même s'il ne date pas de maintenant. L'intérêt d'étudier cette collaboration virtuelle pour la réalisation de projet dépasse même le contexte académique, car il a une importance majeure dans le contexte professionnel, dans ce cadre cette étude de recherche va chercher à comprendre en détail la pensée philosophique qui se trouve actuellement avec le contexte de la collaboration virtuelle pour la réalisation de projet en se basant sur le contexte académique. Cependant, le monde du travail et de la gestion de projet, a vu l'émergence de trois modèles de travail qui est vraiment important pour le succès d'un projet. Le modèle de travail colocalisé était un modèle très utilisé pour les activités de projet. Durant l'évolution du travail, le monde a vu l'émergence du modèle de travail hybride et aussi le modèle de travail virtuel qui ont démontré leurs importances et aussi leurs désavantages.

1.1.1. Historique et l'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail

Dans un monde compétitif, les équipes virtuelles et la collaboration virtuelle représentent une réponse croissante au besoin d'une mise sur la marche, une solution peu coûteuse et rapide a des problèmes organisationnels complexes (Ebrahim et al, 2009). Mais l'histoire de la collaboration virtuelle et des équipes virtuelles ne date pas d'aujourd'hui, durant le 20^{ème} siècle avec de développement de l'électricité et des transports en commun qui sépareit

plus encore le travail et la maison en poussant les travailleurs dans des bureaux équipés de téléphones, de télégraphes et de machines à écrire (Powers, 2018). Tout au long du 20^{ème} siècle, les nouvelles technologies ont alimenté l'essor du télétravail et des équipes virtuelles, cela commence à accélérer avec la flambée des ventes de PC, suivies par les téléphones cellulaires, la messagerie vocale et, bien sûr toute cette histoire d'internet qui a changé la manière qu'on vit et travaille (Powers, 2018). Cependant, la figure 1 démontre l'évolution de l'histoire du télétravail et la collaboration virtuelle.

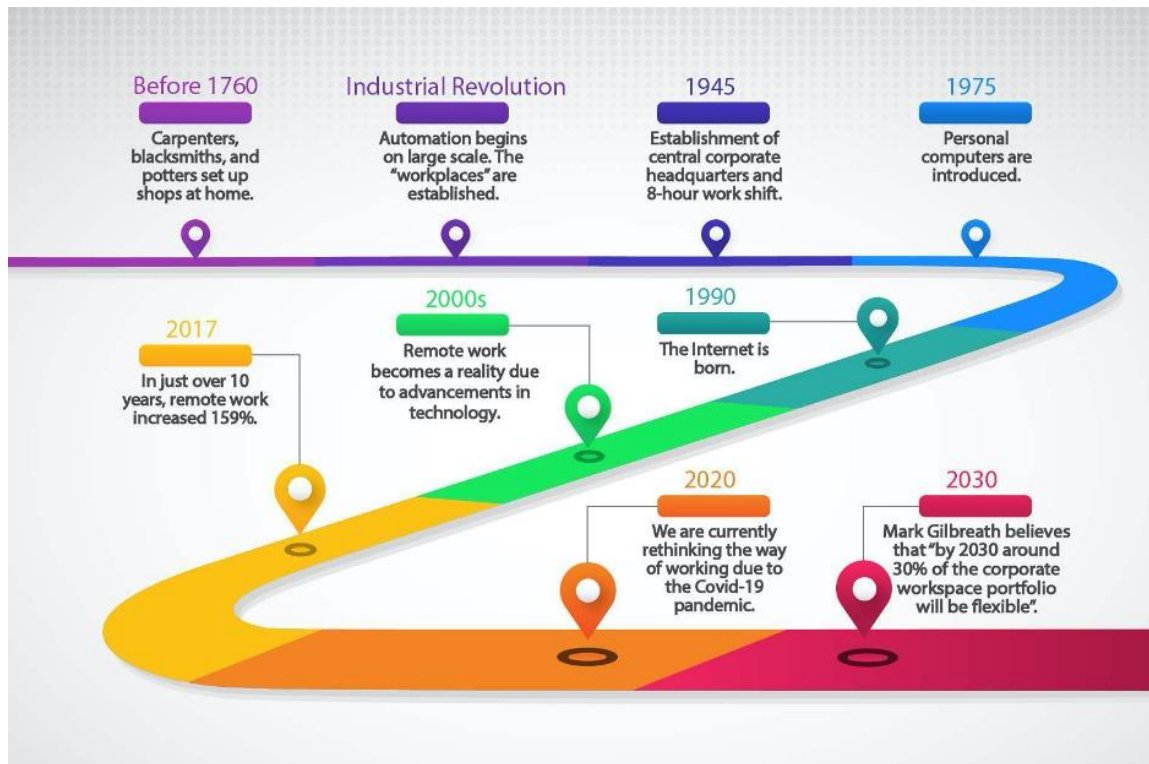


Figure 1: L'évolution de la collaboration virtuelle et du télétravail. Source (Power, 2018).

En parlant de l'histoire de la collaboration virtuelle et le télétravail, il est important de ne pas prendre seulement en considération la pandémie de COVID-19, car bien avant que le siège central de l'entreprise existe, tout le monde travaillait à domicile. Cependant, au début de la révolution industrielle, un besoin d'automatisation est apparu et les usines nouvellement créées avec des machines gigantesques et des processus de production à grande échelle avaient besoin d'employés pour effectuer le travail (Regazzini, 2020).

Alors, avant 1760, menuisiers, forgerons et potiers s'installent à domicile, pendant la révolution industrielle débute l'automatisation dans le monde à grande échelle, puis l'espace de travail s'installe. En 1945, il y a eu la mise en place du siège social central et du quart de travail de 8 heures, puis vient 1975 lorsque l'ordinateur personnel a été introduit (Regazzini, 2020).

Dans les années 90s l'internet est né, l'évolution de l'internet rendra le télétravail et la collaboration virtuelle dans les années 2000s ; en 2017 le télétravail augmenterait de 159%, en 2020 avec la pandémie de COVID-19, le monde du travail professionnel a pensé comment redéfinir le travail et la gestion de projet en collaboration virtuelle, et alors pour le futur dans les années 2030 Mark Gillbreath croit qu'environ 30% des collaborations et du travail seront faits virtuellement (Regazzini, 2020). Alors tous ces facteurs ont ouvert la voie au lieu de travail virtuel que nous connaissons aujourd'hui et au début du 21^{ème} siècle avec la révolution des données et de l'intelligence artificielle, le nombre de personnes travaillant à domicile est plus de 4 millions avant la pandémie de la COVID-19. Mais durant la pandémie presque 90% des travailleurs du savoir étaient obligés de faire le télétravail et s'adopter à un environnement virtuel par obligation sanitaire.

L'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail a été démontrée conventionnellement par les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet sur deux dimensions que nous pouvons prendre en considération. Les chercheurs concluent que la collaboration virtuelle et le télétravail donnent une convenance de travail et que les employés d'aujourd'hui ont besoin en se basant sur l'équilibre parfait entre la vie professionnelle et la vie privée et cela augmente leurs productivités et leurs motivations dans le but de réaliser les projets à domicile (Letam & Etim, 2021). En parlant de la dimension des entreprises, il y a plusieurs bénéfices qui peuvent être énumérés comme très important pour la collaboration virtuelle telle que la réduction des coûts de l'entreprise en termes d'équipement et des sièges de travail, elle a aussi permis aux entreprises de faire un recrutement décentralisé dans le but d'avoir un plus grand vivier de talents résultant à une bonne gestion de projet. Ainsi, le tableau ci-dessous montre le résumé de l'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail sur les deux dimensions (Hanif, 2021).

Tableau 1: L'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail. *Source (Letam & Etim, 2021 ; Hanif, 2021).*

L'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail	
L'importance pour les employés	L'importance pour les employeurs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La convenance du travail ✓ L'augmentation de la productivité ✓ L'équilibre parfait entre la vie professionnelle et la vie privées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La réduction des coûts de l'entreprise ✓ Un recrutement décentralisé ✓ L'économie d'échelle

En se basant sur l'histoire et l'importance de la collaboration virtuelle et le télétravail, il y a des enjeux qui sont associées au contexte qui doivent être énuméré et expliqué.

1.1.2. Les enjeux principaux

Malgré les bénéfices que pose la collaboration virtuelle, il est important de comprendre qu'il y a des enjeux principaux associés à une bonne gestion ou réalisation de projet que les chercheurs et académiciens ont exploré. Les enjeux majeurs qui peuvent être pris en considération sont dans le cadre de la gestion des ressources humaines, le cadre du leadership virtuel, l'environnement de travail et aussi le cadre de la gouvernance et le contrôle (Boland et al, 2020 ; Kaiser et al, 2020 ; Venusamy et al, 2020 ; Kniffin et al, 2020).

Bien que la collaboration virtuelle et les équipes virtuelles ne soient pas un concept nouveau dans le contexte de la gestion de projet, il est indéniable que les organisations tentent désormais de mettre en œuvre les pratiques et approches pour la réalisation de leurs projets de travail, dans ce cadre, les gestionnaires joueront un rôle essentiel pour aider leurs employées à bien faire la transition (Fisher, 2020). Les organisations n'ont pas facilement des structures flexibles et adaptatives correspondantes qui encouragent de manière transparente travaillant (Boiral et al, 2021). Par conséquent, même si les intentions d'introduire des équipes virtuelles sont remarquables, elles offrent toujours des niveaux plus élevés de complexités par rapport aux équipes colocalisées (Wong et al, 2020). La technologie seulement ne peut pas faire un bon recrutement décentralisé, connaître les talents que l'organisation a besoin et avoir une bonne gestion des ressources humaines (Cohen et al, 2022).

En parlant de l'enjeu du leadership virtuel, les défis des équipes virtuelles, de la collaboration virtuelle, le leadership virtuel et la transition vers un environnement de travail virtuel ont déjà été abordés dans la littérature, en ce qui des études antérieures ont examiné les difficultés d'appliquer le leadership dans des équipes virtuelles (Anna-carin et al, 2021). Cependant, dans un environnement virtuel, la communication peut être considérée complus limitée que dans un cadre de travail traditionnel, car il y a plusieurs facteurs qu'il ne prend pas en considération pour la réalisation de projet (Mehtab et al, 2017 ; Schmidt, 2014). Dans ce contexte, les chercheurs ont énuméré que les deux principaux défis que la collaboration virtuelle et l'équipe virtuelle peuvent avoir pour la réalisation de projet sont caractérisés par une communication vague et la nécessité de l'auto-leadership (Methab et al, 2017 ; Hoch & Kozlowski, 2014). Il est très difficile de comprendre et d'avancer vers une vision commune

avec une équipe qui est décentralisée et réaliser un projet, c'est pour cela que les chercheurs ont orienté leurs attentions vers le leadership virtuel (ANNA-CARIN et al, 2021).

Pour toutes les entreprises, la gouvernance et le contrôle sont très importants pour atteindre leurs objectifs, cela est un complexe si vous avez des équipes éparpillées partout dans le monde. Cette question de l'enjeu se pose dans un contexte général, car plusieurs projets en collaboration virtuelle échouent pour des raisons de gouvernances et contrôle, d'autres contextes organisationnels comme le modèle hybride ou le modèle colocalisé. Il est très compliqué pour les organisations de mesurer la performance et de contrôler la performance des employés résultants au succès du projet (Delfino et Kolk, 2021).

L'enjeu clé de la gouvernance et du contrôle est d'une importance capitale pour comprendre les échecs à la réussite d'un projet grâce aux contextes organisationnels (hybride, colocalisé et virtuel).

La gouvernance et le contrôle de projet basé sur différents contextes organisationnels pour le succès du projet sera l'élément très intéressant et important à creuser pour comprendre cette nouvelle dimension de recherche dans la littérature académique aboutissant à une nouvelle contribution scientifique, car c'est un point d'intérêt un peu négligé dans la littérature scientifique en gestion de projet.

1.2. Perspectives de présence et état de l'art des réponses à l'enjeu clé

Les nouvelles pratiques du télétravail et ses impacts sur l'efficacité de la bonne gestion de projet qui ont émergé avant la pandémie et durant la pandémie sont raisonnablement bien explorés dans la littérature académique (Charalampous et al, 2019 ; Aczel, 2021). Le développement de l'infrastructure technologique et l'accès à l'internet dans plusieurs pays du monde ont déjà fait du télétravail une tendance croissante au cours des dernières décennies dans le monde (Teodorovicz et al, 2021). Avant la pandémie il y a des organisations qui ont implémenté un mode hybride de travail permettant d'avoir une combinaison de travail en équipe à distance et aussi en présentiel. Cependant, durant la pandémie, la plupart des organisations ont été obligé d'adopter le télétravail permanent pour réaliser leurs projets, ce qui a suscité un intérêt énorme entre les chercheurs et les chefs d'entreprises de voir la possibilité d'avoir des méthodes de collaboration virtuelles qui peuvent aboutir à la réalisation des projets. Les chercheurs voient d'un œil la collaboration virtuelle en se basant sur les bénéfices dans le monde moderne. Ils ont eu des discussions concernant la collaboration virtuelle dans tous les domaines et les activités du monde professionnel tels que l'éducation, le

service à la clientèle, les projets de la télémédecine, des projets de conseil virtuel et d'autres projets qui sont basés sur l'économie ont la tâche appelée en anglais le '**Gig Economy**'

Les chercheurs ont exploré des études sur les projets de collaboration virtuelle dans le domaine de l'éducation ou les professeurs et les apprenants collaborent en ligne pour un bon partage de connaissance et de diffusion de la connaissance (Hou, 2020 ; Nurmiati et al, 2021 ; Yasmeen and Asma, 2021). Aussi en se basant sur l'étude de Gray et al (2021) qui est basée sur un aperçu des visites virtuelles directes aux patients au Canada démontrant la collaboration entre les docteurs et les patients. Il y a aussi d'autres études qui parlent de la collaboration virtuelle pour le service de la clientèle qui est nécessaire pour plusieurs entreprises et aussi l'économie des tâches (Stanton et al, 2020 ; Oyer, 2020). Dans le contexte de l'économie des tâches facilitées par la collaboration virtuelle touchant tous les domaines de l'activité professionnelle de l'être humain, la figure 2 démontre les raisons pour lesquelles les chercheurs sont tombés d'accord que la collaboration virtuelle est très importante pour l'économie moderne.



Figure 2: Les raisons nécessaires pour l'économie des tâches. Source (Stanton et al, 2020).

L'autonomie et le contrôle, gagner de l'argent tout en cherchant un meilleur emploi, concilier les besoins de carrière et les besoins familiaux, le seul moyen de gagner un revenu et enfin gagner de l'argent supplémentaire à côté sont les bénéfices de consensus que les chercheurs conviennent, que la collaboration virtuelle peut apporter à notre monde moderne

(Hou, 2020 ; Nurmiati et al, 2021 ; Yasmeen and Asma, 2021 ; Stanton et al, 2020 ; Oyer, 2020). Il y a plusieurs études qui ont été élaboré dans le domaine de la collaboration virtuelle et la gestion de projet. La collaboration virtuelle associée à une bonne gestion de projet a été un domaine bien exploré par les chercheurs avant la pandémie de COVID-19, durant la pandémie et aussi sera un domaine d'étude pré pandémique. L'étude de Deng et al (2020) utilisant la méthodologie de Dingel et Neiman (2020) dans le but de faire une enquête et comprendre le pourcentage des travailleurs canadiens qui travaillent à domicile. Le résultat de l'étude a démontré que 39% des travailleurs peuvent occuper vraisemblablement un travail à domicile. En revanche, il y a plusieurs chercheurs qui ont essayé de comprendre les difficultés organisationnelles qui existent en adoptant le télétravail. Selon Cho (2020) la pandémie de COVID-19 a affecté le comportement professionnel et la productivité des employés. L'étude de Cho (2020) a été supportée par l'étude de Park et al (2011) démontrant que le télétravail présente de nombreux inconvénients et aussi peut créer des perturbations, car il y a des employés qui préfèrent mieux travailler dans un environnement de bureau que de travailler à domicile. Dans le but de cette normalisation, certains chercheurs ont étudié les enjeux qui sont liés à la collaboration virtuelle et la réalisation de projet en se basant sur les théories de normalisation du télétravail (Kramer et Kramer, 2020 ; Davison, 2020 ; Spurka et Straubb, 2020).

La littérature académique des trois dernières années de la pandémie COVID-19 dans le domaine de la gestion de projet, collaboration virtuelle, l'équipe virtuelle et le télétravail a vu une contribution exponentielle des chercheurs pour explorer un domaine qui demande de l'attention maintenant dans le but de créer un environnement de travail virtuel qui pourra être bénéfique aux entreprises (Aljabri et Khayyat, 2020 ; Richard, 2021 ; Zuofa et Ochieng ; 2020 ; Kandil et Moustafa, 2021 ; Boiral et al, 2021). Grâce à une contribution riche de la littérature académique, on peut citer l'étude de Richard (2021) qui a élaboré les éléments clés d'un travail d'équipe virtuelle réussi dans la gestion de projets durant les périodes de la pandémie COVID-19. Nous pouvons aussi citer l'étude de Zuofa et Ochieng (2020) qui est aussi une enquête sur les obstacles à la réalisation de projets à l'aide d'équipe virtuelle en prenant en compte les pays en voie de développement qui n'ont pas les infrastructures et les outils nécessaires pour la réalisation de projet. Cependant, il y a une nécessité de fournir aux entreprises des stratégies résilientes et adaptatives qui offrent une valeur économique optimale pour les parties prenantes dans des environnements commerciaux concurrentiels à contester l'utilisation d'équipes colocalisées lors de l'accomplissement des projets (Zuofa et Ochieng, 2020).

Tableau 2: Lacune de recherche scientifique. Source (Anna-carin et al, 2021, Letam et Etim, 2021 ; Lewis, 2020).

	Projet	Organisation
Leadership	Le leadership est d'un domaine bien exploré par les chercheurs en gestion de projet et le développement de projet (Anna-carin et al, 2021 ; Mehtab et al, 2017 ; Schmidt, 2014 ; Methab et al, 2017 ; Hoch & Kozlowski, 2014)	Le cadre organisationnel démontre qu'il y a une contribution académique des chercheurs dans le domaine du leadership associé à la bonne gestion de projet (Liebert et Zaczyk, 2019 ; Park et Jonkoping, 2014 ; Walker, 2018 ; Letam et Etim, 2021).
Gouvernance et contrôle	En gestion de projet, dans le contexte de développement de projet, la gouvernance et le sont bien élaborés et explorés dans le but d'avoir une bonne performance de projet (Lewis, 2020 ; Musawir et al, 2017).	Il y a des lacunes de recherche dans la littérature scientifique qui focalisent leurs attentions sur la compréhension de la gouvernance et le contrôle pour le succès d'un projet dans des contextes organisationnels qui prendre en considération trois modèles de collaboration qui sont : colocalisé, hybride et virtuel.

Cependant, notre étude essaye de comprendre la réalisation de projet en collaboration virtuelle, un contexte spécifique qui essaye de comprendre l'importance de la **gouvernance et le contrôle** pour une bonne réalisation de projet en collaboration virtuelle. Alors en élaborant notre contexte actuel de gouvernance et de contrôle pour la collaboration virtuelle, il est important d'élaborer quelques enjeux de **la gouvernance et du contrôle**. Comment la solidité de la gouvernance d'entreprise est souvent le ciment qui maintient une entreprise ensemble et

tend à être mis à rude épreuve en temps de crise. En réponse à la pandémie, les entreprises ont identifié les avantages d'adopter une approche davantage axée sur la technologie dans leurs dispositifs de gouvernance (Lewis, 2020). Comment recalibrer les risques et repenser les contrôles associés, car les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne et externe sont mises à l'épreuve par la capacité d'effectuer une surveillance physique dans le bureau (Lewis, 2020) ?

D'après une analyse de la littérature, nous pouvons comprendre que la plupart des travaux d'études en gestion de projet qui parlent de la collaboration virtuelle sont basés sur le contexte organisationnel et le contexte du leadership dans le but de pouvoir faciliter une bonne réalisation de projet (Rehman et al, 2010 ; Walker, 2018 ; Liebert et Zaczyk, 2019 ; Hou, 2020 ; Nurmiati et al, 2021 ; Yasmeeen and Asma, 2021 ; Stanton et al, 2020 ; Oyer, 2020 ; Letam et Etim, 2021). En explorant la littérature, nous pouvons constater qu'il y a des lacunes de recherches scientifiques, la plupart des travaux des chercheurs ne sont pas consacrés sur la bonne gestion des ressources humaines, la bonne gouvernance et le contrôle des projets. La littérature ayant une concentration générale sur le contexte organisationnel et le leadership virtuel, il doit avoir une différence compréhensive explorée sur quatre quadrants qui sont : la gouvernance et le contrôle, le leadership virtuel, l'environnement de travail et aussi un bon recrutement décentralisé. Le tableau 3 essaye de mettre en évidence quelques études associées à un contexte organisationnel et le travail à domicile.

Tableau 3: Les études mettant en évidence la collaboration virtuelle et la gestion de projet

Auteurs	Contexte	Résultats
Cynthia et al (2021), la collaboration virtuelle en gestion de projet à distance : les obstacles et les recommandations	Organisationnelle	Les résultats de la recherche ont pris en considération un environnement de travail basé sur l'importance de la technologie et la gestion des tâches et du temps.
Rehman et al (2010), rôle de la gestion de projet pour le succès de l'équipe virtuelle	Organisationnelle	Les résultats de la recherche ont pris en considération trois variables qui sont : l'écart de communication, fuseau horaire différent et la question culturelle
Liebert et Zaczyk (2019) trois modèles d'aspect en se basant un nouveau point de vue sur le projet virtuel	Organisationnelle	Les résultats de la recherche ont essayé de mettre en évidence l'importance de la technologie et des logiciels de solutions pour les équipes virtuelles.
Park et Jonkoping (2014), E-leadership pour les chefs de projet	Leadership	Les résultats démontrent que la présence sociale ; les différences culturelles affectent la façon dont les membres de l'équipe perçoivent la réalisation des objectifs du projet, et les conflits liés aux tâches ont un impact positif sur l'efficacité.
Walker (2018), Les équipes virtuelles : quelles sont les qualités de leadership efficaces pour les chefs de projet ?	Leadership	Les principales constatations au sein du groupe de l'environnement du projet étaient que le chef de projet se déplaçait à des moments clés du projet pour faciliter le développement de réseaux de leadership organisationnel et de liens organisationnels afin d'améliorer la cohésion et l'efficacité de l'équipe virtuelle.
Letam et Etim (2021), la collaboration virtuelle et l'efficacité d'équipe : Leçons tirées du confinement lié à la pandémie COVID-19	Leadership et Organisationnelle	Les résultats ont montré que la collaboration virtuelle avait une forte relation significative positive avec l'efficacité de l'équipe. Par conséquent, l'étude conclut que la collaboration virtuelle a une relation positive avec l'efficacité de l'équipe (cohésion et atteinte des objectifs) et recommande donc aux entreprises d'accorder plus d'attention à la collaboration virtuelle pour faciliter la performance des employés et se vanter de l'efficacité de l'équipe.

1.3. Problématique spécifique

En se basant sur la littérature scientifique, cette recherche se base sur la compréhension de la gouvernance et du contrôle en collaboration virtuelle dans le domaine de la gestion de projet.

La problématique spécifique que cette recherche tente d'éclairer l'influence de la gouvernance de projet et du contrôle de projet sur le succès d'un projet, selon le contexte organisationnel de collaboration (le modèle colocalisé, hybride ou virtuelle).

Le contexte de la gouvernance et le contrôle de projets avec la collaboration virtuelle sont très difficiles à mesurer dans le but d'atteindre les objectifs du projet. Car si les employés sont en télétravail doivent être indépendants dans leurs tâches et doivent avoir la motivation de faire et finaliser leur tâche à temps pour bonne gestion et de réalisation de projet. Cependant, ce n'est pas le cas avec plusieurs projets, les chercheurs et les professionnelles du domaine ont aperçu que plusieurs projets restent en retard et échouent même en collaboration virtuelle à cause d'un manque de bonne gouvernance et contrôle des tâches qui doivent être accomplis par les employés qui travaillent en collaboration virtuelle (Al-Habaibeh et al, 2021).

La problématique de la gouvernance et du contrôle est basée sur l'e-leadership et l'environnement externe du travail, l'e-leadership, étant un nouveau concept, mais elle ne date pas de maintenant, la littérature académique peut dire que le contexte du e-leadership est très important même s'il y a peu d'études axes là-dessus. La plupart des projets en collaboration virtuelle échouent à cause du manque de leadership et de formation de leadership, car en essayant d'appliquer le leadership de la gestion de projet traditionnel dans les entreprises en télétravail s'avère à ne pas réussir (Larson et al, 2020). Donc pour la collaboration virtuelle, il faut un nouveau type de leadership qui est le e-leadership, mais la problématique se pose parce que la plupart des leaders d'aujourd'hui n'ont pas la compétence et la connaissance du e-leadership pour une bonne réalisation de projet et c'est devenu un obstacle en gestion de projet dans le but d'avoir une bonne gouvernance (Larson et al, 2020). Il y a des risques qui sont exposé aux organisations pour une collaboration virtuelle et bonne réalisation de projet tel que : le recrutement décentralisé, la plupart des entreprises dans le monde surtout dans les pays développés, aiment leurs recrutements décentralisés dans le but d'avoir une économie d'échelle (Fournier et Marquis, 2020). Mais la liberté de travailler partout dans le monde vient avec ses contraintes à cause des réglementations du travail, plusieurs entreprises afin de réaliser leurs

projets violent la régulation de travail de certaines juridictions dans le monde pour des coûts moins chers et profiter de l'économie d'échelle, la liberté donnée aux employés en télétravail peut aussi aboutir à des échecs de projet en termes d'efficience et d'efficacité (Fournier et Marquis, 2020). Alors, cela impacte la réputation de ses entreprises et les expose à des amendes très élevées empêchant la réalisation des projets. Donc il faut un bon contrôle en place pour réduire les risques externes et internes dans une organisation.

Bref, en nous basant sur la problématique spécifique, nous pouvons faire un résumé dans le tableau ci-dessous :

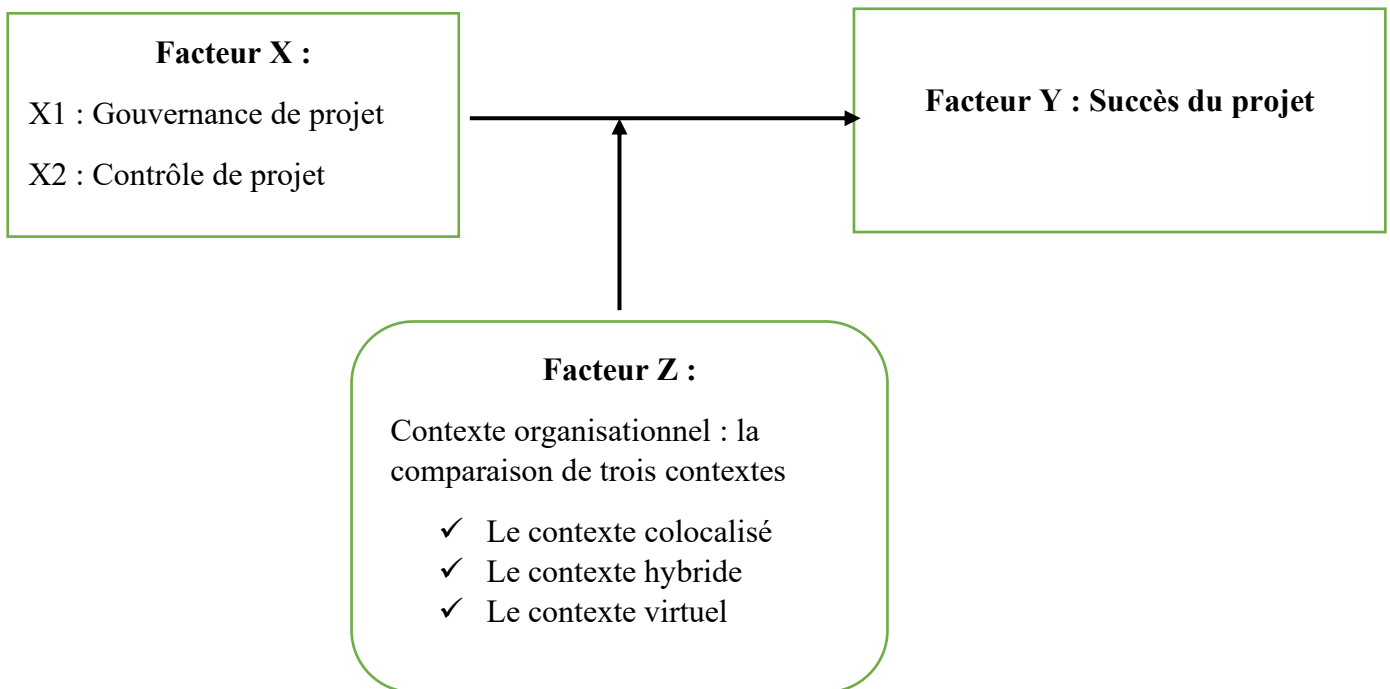


Figure 3: Cadre conceptuel préliminaire

Connaissant que le télétravail a ses propres aspects positifs particulièrement en gestion de projet. Il est important de comprendre aussi qu'il y a aussi des aspects négatifs qui peuvent être pris en considération. Des études ont démontré que la collaboration virtuelle déconnecte des collègues de travail en termes d'une collaboration physique, la collaboration virtuelle isole les employés en raison de la distance physique et sociale avec les autres membres de l'équipe pour réaliser des projets. Certains employés travaillant à domicile ont signalé qu'ils travaillent au-delà des heures normales de l'organisation et aussi qu'ils n'ont pas un espace adéquat pour le travail (Al-Habaibeh et al, 2021). La collaboration virtuelle limite les perspectives de promotion des employés, les employeurs ne remarquent pas la performance des employés qui est liée au succès du projet. Les employés qui sont en télétravail voient que leurs performances sont négligées et ce qui a un impact sur leurs performances et leurs motivations dans le but de

finaliser leurs tâches de projet. Cette problématique nous envoie à comprendre exactement les raisons pour lesquelles un projet échoue en collaboration virtuelle. Est-ce que les employeurs prennent en compte les facteurs clés qui facilitent cette collaboration virtuelle dans le but de réaliser des projets à distance ?

Les aspects négatifs qui sont énumérés peuvent impacter la collaboration virtuelle et aboutir à des échecs de gestion de projet, cela sera dû à une mauvaise gouvernance et de contrôle de projet pour réduire les risques d'échec et augmenter les chances de réussite d'un projet en collaboration virtuelle.

La figure 4 démontre les raisons principales pour les lesquelles la collaboration virtuelle et le télétravail ne sont pas avantageux.

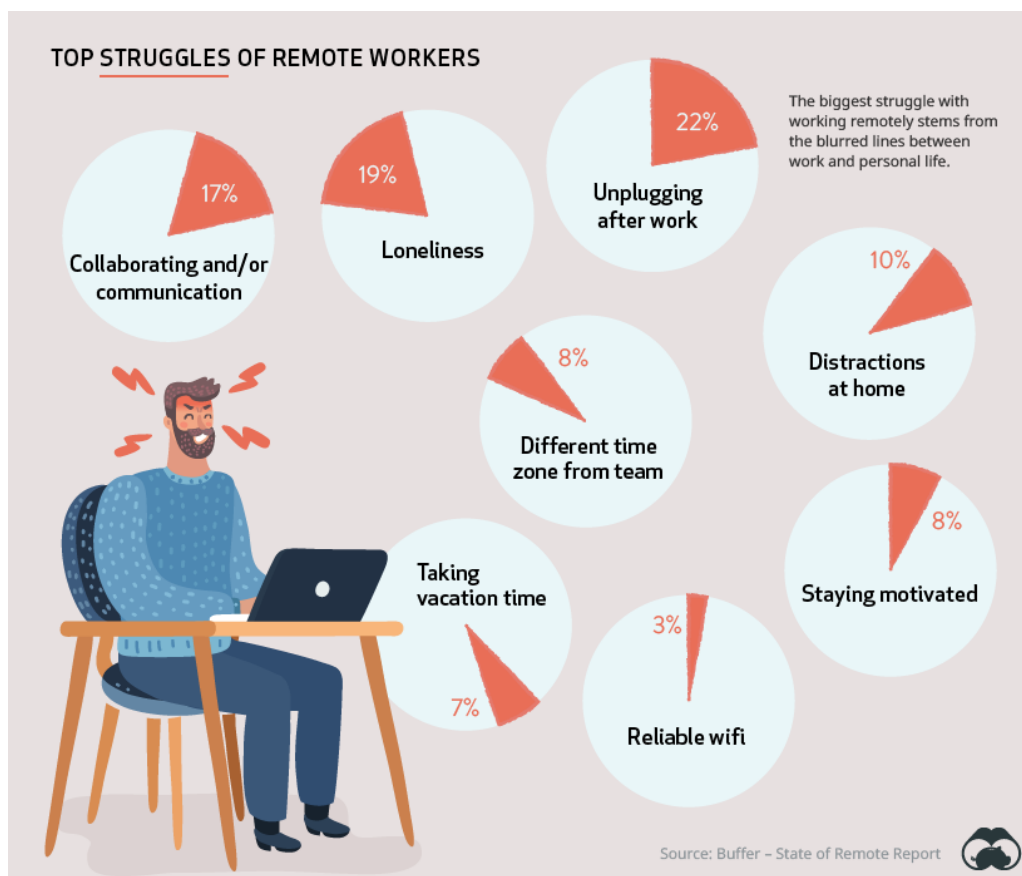


Figure 4: Les problèmes liés au télétravail. Source (Routley, 2020).

La communication, la collaboration efficace, la solitude, se débrancher après le travail, la distraction à la maison, fuseau horaire différent de l'équipe, rester motivée, Wi-Fi fiable et aussi prendre des vacances sont les obstacles de la collaboration virtuelle et le télétravail pour la réalisation des projets (Routley, 2020).

1.4. Localisation de la recherche

La localisation de la recherche sera basée sur l'exploration de la gouvernance et du contrôle dans le but d'avoir une bonne gestion de projet en réduisant les risques d'échecs et en augmentant les chances de réussites. La littérature académique parlera des risques de gouvernance et de contrôle de projet pour mesurer la réussite et atteindre les objectifs du projet prenant en considération le leadership, la gestion des risques et la gouvernance des entreprises. Le contexte organisationnel pour comprendre les types de collaborations en organisation.



Figure 5: Le diagramme Venn de la recherche

En fonction du temps, cette recherche sera basée sur l'ère COVID-19, il est important de comprendre que cette recherche est basée sur la gestion de projet, mais dans le contexte organisationnel de la gestion de projet. Dans le système organisationnel d'aujourd'hui, il est connu que la collaboration virtuelle a sa place et cette étude essaiera d'explorer les facteurs qui vont pouvoir faciliter cette collaboration virtuelle en prenant en considération les secteurs d'activité professionnelle que la collaboration virtuelle a eu à impacter avant la pandémie de COVID-19, durant la pandémie de COVID-19 et quelle seront les perspectives de recommandations dans le futur ?

Donc cette recherche essaiera de poser les questions pertinentes et explorer le contexte de la littérature et d'analyse de positivisme dans le but de comprendre la collaboration virtuelle qui est dans le cadre de la gestion de projet et aussi énumérée par les facteurs qui peuvent faciliter cette gestion de projet.

En outre, le télétravail a permis une délocalisation du travail en se basant sur un recrutement délocaliser des employés. Cela permet aux entreprises d'utiliser l'économie d'échelle afin de tirer profit en termes de coût unitaire en ayant des équipes qui sont éparpillées sur le globe et créer un environnement de travail virtuel pour l'équipe. Cette élaboration de travail virtuel a pour objectif de réaliser des projets en ligne, la question se pose donc de comprendre les facteurs clés qui peuvent faciliter cette bonne gestion de projet avec une équipe virtuelle ou un environnement virtuel.

1.5. Objectifs et questions de recherche

Tableau 4: Synthèse des objectifs et questions de recherche

Objectifs	Questions de recherche
<u>Identifier et définir les facteurs en présence :</u>	
X : La gouvernance et contrôle	
X1 : La gouvernance du projet est un cadre de gestion dans lequel les décisions relatives au projet sont prises (Mohindra et Srivastava, 2019).	
X2 : Le contrôle du projet est un ensemble de processus utilisés pour comprendre et influencer le temps ou l'argent consacré à un projet (Mohindra et Srivastava, 2019).	
Y : Succès du projet est le processus de créer, de mise en œuvre et de gérer un projet qui contribuent à la performance d'une organisation et à sa stratégie (Wysocki, 2013).	
Z : Contexte organisationnel de collaboration , on considère seulement 3 contextes : colocalisé, hybride et virtuel Source (O'Neill et al, 2016).	
<u>Analyser et comprendre les relations entre les facteurs :</u>	Questions de recherche
O1 : Analyser et comprendre la relation entre les modalités de gouvernance et le succès de projet ($X1 > Y$)	QR1 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?
O2 : Analyser et comprendre la relation entre les modalités contrôle et le succès de projet ($X2 > Y$)	QR2 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?
O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel entre	QR3 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel

les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?	entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?
O4 : Analyser et comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	QR4 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?

1.6. Périmètre particulier de la recherche

Le périmètre particulier de la recherche sera basé sur le contexte organisationnel, il y aura quatre organisations qui seront choisies afin de pouvoir répondre aux objectifs de la recherche. Donc en se basant sur le cadre organisationnel, les entreprises qui ont été choisies sont les suivantes :

Tableau 5: Type d'organisation

Le périmètre particulier (les types organisations)	
BMO Banque de Montréal	Le contexte du secteur financier.
HCL Technologies Malaisie	Le contexte du secteur technologique
Le ministère de la justice Québec	Le contexte du secteur publique
UQTR	Le contexte éducationnel

Le tableau 5 met en œuvre le périmètre particulier de l'étude de recherche, car les données seront collectées dans les organisations indiquées en choisissant les gestionnaires de projets. Le périmètre sera plus élaboré dans le chapitre trois de cette étude de recherche en terme de méthodologie.

CHAPITRE 2- REVUE DE LITTÉRATURE

Dans la revue de littérature de cette étude définit les facteurs clés, les concepts scientifiques de chaque facteur, les conventions des chercheurs sur élaboration de chaque facteur et la synthèse de la revue de littérature dans le but d'avoir un cadre conceptuel bien défini. Il est important de comprendre que le contexte de cette revue de littérature est basé sur l'élaboration des facteurs suivants les modalités de gouvernance et de contrôle, le succès du projet et le contexte organisationnel.

2.1. La gouvernance de projet et le contrôle de projet

2.1.1. La gouvernance de projet et les concepts scientifiques

Le terme gouvernance de projet est un terme populaire et probablement l'un des plus mal compris en gestion de projet moderne, la gouvernance de projet défini par les chercheurs est la capacité de gouverner et d'exécuter les stratégies de projet et atteindre un certain objectif, elle est aussi définie comme un cadre de gestion dans lequel des décisions relatives au projet sont prises (Klein et al, 2019 ; Brunet, 2020 ; Sergi et al, 2020 ; Gerdali et al, 2021 ; Song et al ; 2022). Dans le même contexte de la définition de la gouvernance de projet, Miller (2022) définit la gouvernance de projet comme un processus opérationnel qui garantit qu'un projet a été développé et mis en œuvre d'une manière cohérente avec les meilleures pratiques d'une entreprise et conforme à ses attentes. La gouvernance de projet est basée sur un concept scientifique de la gouvernance, la gouvernementalité, le leadership et le management (Muller, 2019).

2.1.1.1. Concept scientifique de la gouvernance de projet

Tableau 6: Concept de gouvernance de projet. Source (Muller, 2019 ; Page 8 ; Gouvernance, gouvernementalité et performance des projets : le rôle de la souveraineté)

	Structure	Agence Humaine
Pilotage	Gouvernance Le cadre permettant aux gestionnaires d'accomplir leurs tâches et d'en être tenus responsable	Gouvernementalité C'est un mode d'interaction choisis par les gouverneurs, avec ceux qu'ils gouvernent
Exécution	Management Les activités axées sur les buts pour atteindre les objectifs du projet	Leadership Les activités axées sur les personnes pour atteindre les objectifs du projet.

Avant la gouvernance de projet, la première notion établit par les scientifiques et les chercheurs, le terme gouvernance ayant des éléments de pouvoir, d'autorité, d'adaptation des politiques et des décisions concernant le développement économique et social (Mendoza, 2014 ; Meyer, 2018). Durant la révolution industrielle, il y a eu l'évolution du terme gouvernance d'entreprise plus populaire en Amérique du Nord qui établit des pratiques consistant à s'assurer qu'une entreprise est bien gouvernée de manière responsable, équitable et ouverte (Shahwan & Mohammad, 2016). Dans le contexte académique, la gouvernance de projet est un élément essentiel de tout projet, puisque les responsabilités associées aux activités habituelles d'une organisation sont définies dans ses accords de gouvernance organisationnelle ; il existe rarement un cadre équivalent pour régir le développement de ses investissements en capital (projets) (Muller, 2019).

Le mot gouvernementalité est une combinaison des mots gouvernance et mentalité. Il a été inventé par le sémiologue français Roland Barthes (2013), alors tout comme toute gestion a besoin d'un certain niveau de leadership, la souveraineté doit s'accompagner d'une dimension d'agence humaine pour garantir l'adhésion des personnes à l'approche de gouvernance choisie. Cette dimension humaine est la gouvernementalité (Muller, 2019). Le leadership, un terme bien élaboré dans la littérature scientifique et défini comme un processus interpersonnel et axé sur la personne, d'où une activité axée sur les personnes pour accomplir les résultats prévus au même niveau d'exécution que la gestion, mais sous la forme d'une agence humaine (Muller et al, 2016 ; Endres and Weibler, 2017).

Le management, avec sa compréhension traditionnelle en tant qu'activité axée sur les tâches afin d'atteindre les résultats prévus (par exemple, planifier, mettre en œuvre et contrôler). C'est un moyen structurel d'exécution consistant à « faire faire les choses par les autres » (Muller et al, 2021 ; Muller et al, 2016). Concernant le concept scientifique de la gouvernance de projet, cette recherche se focalise sur la gouvernance.

Donc la gouvernance de projet est basée sur la gouvernance de projets individuels et un groupe de projet tel qu'un programme ou un portefeuille de projets et a donc une perspective plus large (Muller et al, 2014). Dans la littérature académique, il y a peu de publications qui ont fourni une sorte de système de catégorisation de la gouvernance et de son contexte, comme les quatre paradigmes de gouvernance décrits par Muller (2009). En se basant sur ce contexte, le modèle repose alors sur deux dimensions. La première dimension aborde l'orientation de la gouvernance à l'échelle de l'organisation en utilisant le continuum de Clarke (2004) et de l'orientation des actionnaires à des parties prenantes d'une organisation. La deuxième

dimension aborde le comportement de contrôle exercé par l'organisation sur son projet en utilisant le continuum d'Ouchi (1980) et de Brown et Eisenhardt (1997) allant du contrôle du comportement (c'est-à-dire suivre le processus) au contrôle des résultats (c'est-à-dire répondre aux attentes préétablies).

2.1.1.2. Convention des chercheurs

Dans le domaine de la littérature scientifique et académique, la gouvernance de projet a été bien élaborée et expliquée par les chercheurs, il y a plusieurs définitions concernant la gouvernance de projet qui ont été données même s'il y a des contradictions dans la revue scientifique concernant les définitions de la gouvernance de projet. En raison d'un manque de définition complète et formelle, diverses industries, institutions et organisations ont adopté le terme et ils ont peut dériver leurs propres connotations en fonction de leurs spécificités et applications.

Les résultats des définitions de la gouvernance de projet confirment qu'il n'y a aucune définition généralement acceptée existant et ont abouti à la définition générale de la gouvernance de projet. Mais la plupart des définitions ont le même sens et un même but, qui sont avoir des systèmes de gestion, des règles, des protocoles, des relations et des structures dans lesquels les décisions prises pour le développement du projet et mises en œuvre pour atteindre la stratégie prévue (Margarita et al, 2018). Cependant, la littérature sur la gouvernance se concentre sur comment les différentes conditions dominantes sont liées à l'utilisation de mécanismes de gouvernance spécifiques tels que les contrats écrits et les systèmes de suivi des performances (Ahola et al, 2014 ; Klein et al, 2019 ; Kohtamaki et al, 2021). Alors, la littérature sur la gouvernance de projet offre plusieurs aperçus sur les questions concernant la manière de sauvegarder, de surveiller et d'adapter les transactions dans le contexte des activités de projet résultant à une bonne gestion de projet (Ahola et al, 2014).

En conclusion, la gouvernance de projet élaborée dans la littérature scientifique parle de l'engagement et aussi interagir avec les contextes institutionnels règlementaires plus larges à travers une bonne gouvernance de projet résultant à une performance (Muller, 2019 ; Song et al, 2022). Cependant, l'adoption et la compréhension des comportements et les interactions de la gouvernance de projet dans la pratique peuvent aboutir à une bonne performance de projet liée aux objectifs organisationnels du projet (Klein & Muller, 2020).

2.1.1.3. Synthèse de la gouvernance de projet

La synthèse de la gouvernance de projet prend en considération les dimensions explorées dans la littérature scientifique qui sont des moyens de mesure de la variable.

Tableau 7: Synthèse des dimensions de la gouvernance de projet. Source ((Muller, 2019 ; Klein & Muller, 2020 ; Song et al, 2022).

Synthèse des dimensions de la variable gouvernance de projet		
Gouvernance	Elle permet d’accomplir les tâches	(Muller, 2019 ; Klein & Muller, 2020 ; Song et al, 2022)
Gouvernementalité	Elle est l’interaction entre le chef de projet et les membres de l’équipe	(Muller, 2019 ; Klein & Muller, 2020 ; Song et al, 2022)
Management	Il est axé sur l’atteignement des objectifs	(Muller, 2019 ; Klein & Muller, 2020 ; Song et al, 2022)
Leadership	Il est basé sur la manière de digérer et guider l’équipe de projet	(Muller, 2019 ; Klein & Muller, 2020 ; Song et al, 2022).

En se basant sur la gouvernance, la synthèse des facteurs à prendre en considération pour la gouvernance de projet est élaborée dans le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8: Synthèse des facteurs retenues. Source (Joslin & Muller, 2016)

Synthèse des dimensions des facteurs gouvernance de projet retenus		
L’orientation	L’utilisation du continuum de Clarke (2004) de l’orientation des actionnaires a des parties prenantes d’une organisation. (Actionnaire vs Partie Prenante)	(Joslin & Muller, 2016)
Le comportement de contrôle	L’utilisation du continuum d’Ouchi (1980) et de Brown et Eisenhardt (1997) allant du contrôle du comportement (c’est-à-dire suivre le processus) au contrôle des résultats (c’est-à-dire répondre aux attentes préétablie). Comportement vs résultat du contrôle	(Joslin & Muller, 2016)

2.1.2. Le contrôle de projet et les concepts scientifiques

Le contrôle de projet est un domaine très important dans la littérature scientifique en gestion de projet à cause de sa relation avec la performance de projet (Chen et al, 2022). Le contrôle de projet a été défini par plusieurs auteurs sur différents angles, mais la plupart des définitions ont la même conclusion disant que le contrôle de projet est un processus de collecte et d'analyse des données de projet afin de maintenir les coûts et les calendriers sur la bonne voie pour une bonne performance de projet (Heumann et al, 2015 ; Merchant & Van der Stede, 2016). Dans ce cadre, le contrôleur de gestion met en place des contrôles pour atteindre les résultats attendus (Lin et al, 2019). Mais la question qui se pose dans la littérature scientifique est basée sur quel degré de contrôle qu'on peut mettre en place et les types de contrôle en place, reste un problème non résolu à cause d'un manque de convention universelle sur le point (Lin et al, 2019 ; Laine et al, 2020 ; Chen et al, 2022).

2.1.2.1. Concept scientifique du contrôle de projet

Le contrôle de projet est basé sur le concept scientifique d'éviter les échecs d'un projet, il existe au moins deux formes possibles d'échec du contrôle strict : (1) lorsque l'exécution de comportements conformes à un contrôle strict diminue directement le succès du projet, et (2) lorsque le contrôle strict provoque une résistance sur le lieu de travail. Notre intérêt est tout entier à la première forme d'échec. Un contrôle strict à résultat inverse survient lorsqu'un contrôle strict correctement mis en œuvre (les contrôlés se comportent conformément aux contrôles) entraîne une diminution des performances des contrôlés (Chen et al, 2022). Il y a deux types de contrôle qui sont important élaboré par Chen et al (2022), le control insensé et le contrôle conscient.

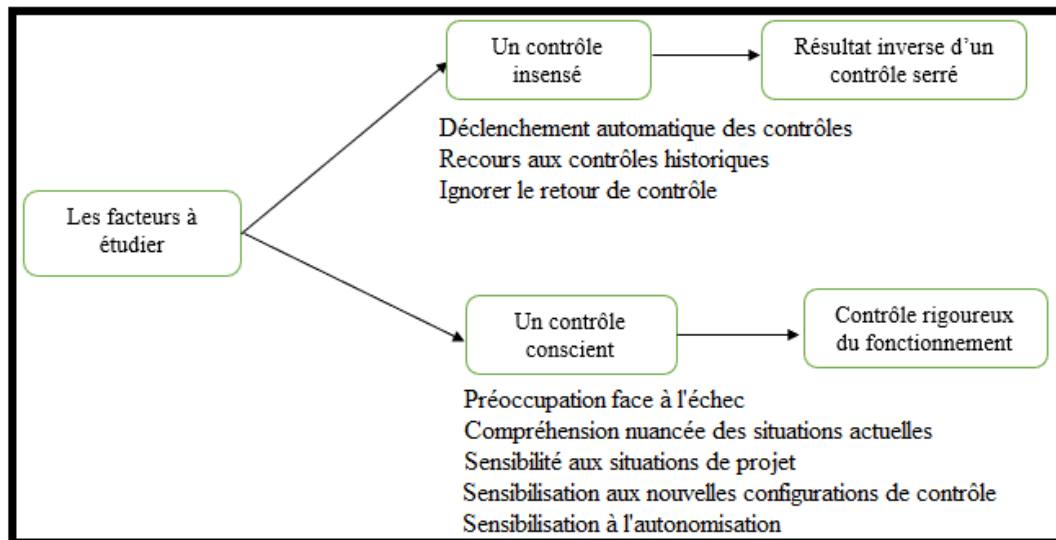


Figure 6: Concept de contrôle de projet. Source (Chen et al, 2022 ; Page 3 ; le modèle de contrôle de projet).

Avec le cadre conceptuel scientifique, un contrôle insensé est basé sur le déclenchement automatique des contrôles, recours aux contrôles historiques et aussi ignorez le retour de contrôle (Chen et al, 2022). Dans ce cadre, le projet élaboré par l'organisation fonctionne avec de faibles niveaux d'attention et de vigilance, car le projet est régi par des règles et des procédures prédéfinies, quelles que soient les circonstances du projet (Levinthal & Rerup, 2006 ; Lim et al, 2011 ; Sutcliffe et al, 2016). Comparativement à un contrôle conscient là où la préoccupation face à l'échec est très importante, la compréhension nuancée des situations actuelles du projet prise en considération et une sensibilisation aux situations de projet, nouvelles configurations de contrôle et aussi de l'autonomisation de projet (Vu et al, 2018).

Dans le cadre conceptuel scientifique, le contrôle insensé d'un projet abouti à un résultat inverse d'un contrôle serré et le contrôle conscient d'un projet abouti à un contrôle rigoureux du fonctionnement de projet (Perlow et al, 2017).

2.1.2.2. Convention des chercheurs

Les chercheurs dans le domaine du contrôle de projet conviennent que la théorie du contrôle du comportement soutient que les contrôleurs mettent en place des contrôlés pour augmenter la probabilité que les contrôles exécutent les tâches du projet (Kirsch, 2004 ; Wiener et al, 2016). Dans ce cadre, un contrôleur rationnel doit mettre en œuvre un portefeuille de modes de contrôle en fonction de facteurs tels que l'environnement du projet et généralement plus de contrôle aide les contrôleurs et les chefs de projet à atteindre les résultats souhaités

(Chua & Myers, 2018 ; Liu & Chua, 2020). De manière exhaustive, le contrôle serré des gestionnaires de projet peut rendre le projet conforme et atteindre les objectifs du projet pour une bonne performance en termes d'efficience et d'efficacité.

2.1.2.3. Synthèse du contrôle de projet

La synthèse du contrôle de projet prend en considération les dimensions explorées dans la littérature scientifique qui sont des moyens de mesure de la variable.

Tableau 9: Synthèse des dimensions du contrôle de projet. Source (Laine et al, 2020 ; Chua, 2020 ; Chen et al, 2022).

Synthèse des dimensions de la variable du contrôle de projet		
Le contrôle insensé	Il est basé sur l'automatisation des contrôles	(Laine et al, 2020 ; Chua, 2020 ; Chen et al, 2022)
Le contrôle sensé	Il est basé sur la préoccupation face à l'échec	(Laine et al, 2020 ; Chua, 2020 ; Chen et al, 2022)

2.2. Succès du projet

La performance de projet est un domaine très important en gestion de projet, défini comme l'évaluation du niveau de réussite dans la réalisation des objectifs du projet (Kagioglou et al, 2001), la performance de projet étant un sujet ouvert a une grande variabilité, les thèmes de la mesure de la performance ont été explorés par de nombreux chercheurs tels que Chen et al, (2018) ; Pesamaa, (2017) ; Glodzinski, (2019). Cependant, le succès d'un projet dépend de différentes dimensions de la performance du projet, telles que le budget, le temps et la qualité finale du produit ou du service, entre autres (Aubry, 2015 ; Liu & Deng, 2015). La performance de projet se concentre sur les résultats mesurés ou tangibles d'un projet basé sur une mesure universelle du rendement du projet élaboré par le chef de projet et que le rendement de l'équipe de projet ou chaque individu du projet doit être prise en considération (Tabassi et al, 2017).

Carvalho et al (2015), ont étudié les impacts des méthodes de gestion de projet sur la réussite du projet (c'est-à-dire la performance). Ils ont effectué des comparaisons entre pays et entre secteurs. Les mesures courantes qu'ils ont adoptées sont la variation des coûts, la variation du calendrier et la variation de la marge. Dans ce contexte, il est important de comprendre que la performance d'un projet est basée sur la mesure du rendement. La mesure de la performance ou du rendement est généralement définie comme un processus dans le lequel les chefs de

projet déterminent l'étendue de leur succès dans l'atteinte des objectifs souhaités après une série d'actions de gestion (Bao et al, 2018).

La performance du management d'un projet vient avec l'efficience dans le but d'atteindre les objectifs du projet en coûts et aussi en temps utilisés pour un bon rendement de projet (Zidane and Olsson, 2017). Olsson (2008) a affirmé que l'efficience est liée à la production de résultats directs pour le projet, dans ce but, plusieurs gestionnaires de projets ont pris en considération l'importance de l'efficience pour la performance d'un projet. Cependant, les chercheurs dans le domaine ont élaboré qu'efficience ou le management de projet est basé sur la mesure quantifiable du temps, les coûts associés au projet et la portée du projet dans le but d'avoir une bonne performance (Zidane and Olsson, 2017 ; Joslin et Muller, 2016).

2.2.1. Concept scientifique du succès du projet

Pour les projets, mesurer l'efficience doit se faire sur une référence universelle, les gestionnaires de projets et les chercheurs aiment se baser sur les indicateurs clés de performance en anglais (Key Performance Indicator) (Budayan et al, 2020). L'identification d'indicateurs clés de performance est l'une des méthodes les plus largement utilisées pour mesurer la performance d'un projet (Tripathi et Jha, 2018). Il est largement discuté dans la littérature scientifique que la mesure de la performance doit être une partie intégrante de la gestion de projet pour aboutir à une efficience de projet à succès (Liu et al, 2014 ; Budayan et al, 2020). L'efficacité d'un projet est un terme que plusieurs chercheurs négligent dans la littérature scientifique, mais elle a une importance capitale. L'efficacité d'un projet est considérée comme la combinaison de l'efficience d'un projet et un rendement efficace du projet, d'où le rendement efficace consiste à faire les bonnes choses et l'efficience à bien faire les choses (Riaz et al, 2013). Cependant, le seul déterminant de l'efficacité d'un projet est de savoir si oui ou non un prévu en fera effectivement usage du produit. En outre, elle est définie comme bien faire les choses d'où dans la mesure dans laquelle l'objectif a été atteint c'est-à-dire le projet a atteint ses objectifs désirés (Wong et Wong, 2014).

C'est pour cela que l'efficacité en performance de projet fait référence au succès dans l'atteinte des objectifs prédéterminés par le projet. Dans ce cadre les objectifs de projet essayent d'être accomplis avec un impact à long terme, la valeur du projet est vue à la partie des perspectives du client ou du chef du projet (Yamin and Sim, 2016). Les éléments qui déterminent l'efficacité du projet sont le but du projet, la valeur du projet, l'acceptance du projet et aussi l'impact du projet (Martinsuo et al, 2013 ; Bayiley and Teklu, 2016).

Historiquement, les critères de succès d'un projet ont évolué du concept simpliste de triple contrainte connu sous le nom de triangle de fer, à quelque chose qui englobe de nombreux critères de succès supplémentaire tel que la qualité, la satisfaction des parties prenantes et la gestion des connaissances (Judgev & Muller, 2005 ; Shenhar & Dvir, 2007 ; Muller & Judgec, 2012). En termes de mesure du succès, une variété de modèles pour mesurer le succès du projet ont été développés, tels que les plus populaires sont ceux de Pinto et Prescott (1988), Shenhar et al (2002), Hoegl et Gemunden (2001) ou Turner et Muller (2006) qui sont tous conçus avec des hypothèses sous-jacentes différentes.

2.2.2. Convention des chercheurs

Plusieurs chercheurs ont développé des facteurs et des modèles qui sont liés à la variable succès du projet. Cependant, Khan et al (2013) ont fait la synthèse de la littérature scientifique en analysant les critères de succès durant 40 ans d'étude. Leur modèle de mesure du succès de projet se base sur la littérature la plus récente qui est un sur-ensemble des critères de succès des principaux chercheurs sur la réussite des projets. Les facteurs qui ont été retenus sont l'efficacité de projet, l'impact de projet, la satisfaction des parties prenantes, les bénéfices organisationnels et le potentiel futur du projet.

2.2.3. Synthèse de la performance de projet (efficacité et efficience)

La synthèse du contrôle de projet prend en considération les dimensions explorées dans la littérature scientifique qui sont des moyens de mesure de la variable.

Tableau 10: Synthèse des dimensions de la performance de projet. Source (Joslin & Muller, 2016).

Synthèse des dimensions de la variable la performance de projet		
L'efficacité du projet	L'efficacité du projet est la production d'un résultat de manière qualifié et compétent en termes de portée, de coût, de temps et de qualité convenus, où la qualité n'est pas une contrainte en soi, mais est souvent un sous-produit des trois autres facteurs (portée, temps et coût).	(Joslin & Muller, 2016)
Bénéfices organisationnels	Bénéfices organisationnels est défini l'amélioration mesurable découlant d'un résultat perçu comme un avantage par une ou plusieurs parties prenantes qui	(Joslin & Muller, 2016)

	contribue à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs organisationnels	
L'impact du projet	L'impact du projet est défini de la manière dont le projet affecte les questions avec lesquelles il entre en contact, en donnant une évaluation de l'impact du projet qui peut être à la fois positifs et négatifs que le projet est censé produire sur les parties prenantes.	(Joslin & Muller, 2016)
Le potentiel future	Le potentiel futur c'est l'habilité future d'un projet à pouvoir générer un profit large, être relevant dans son environnement et aussi impacter les parties prenantes associées au projet dans le futur.	(Joslin & Muller, 2016)
La satisfaction des parties prenantes	La satisfaction des parties prenantes est définie comme une mesure des perceptions des parties prenantes d'un projet, elle est mesurée en demandant aux parties prenantes d'évaluer leur satisfaction sur une échelle numérique.	(Joslin & Muller, 2016)

2.3. Contexte organisationnel- les différents modes de collaborations

La collaboration virtuelle est un concept de travail qui existe actuellement grâce à l'avancée de la technologie moderne (Zhang et al, 2018). La collaboration virtuelle se rapporte à l'utilisation intensive de canaux technologiques permettant aux membres d'une équipée de projet de travailler les uns avec les autres dans le but d'accomplir les tâches du projet (Peters and Manz, 2007). La collaboration virtuelle se produit en équipe virtuelle quand tous les membres de l'équipe sont dispersés et ne sont pas présents physiquement pour travailler et que les tâches du projet nécessitent l'effort conjoint des membres de l'équipe pour un bon déroulement du projet (Ahola, 2018). Cependant, pour que la collaboration virtuelle fonctionne, les chefs de projets ont besoin des outils, une équipe et les éléments de tâches à accomplir qui corresponde à la technologie, les employés et le processus à suivre pour la collaboration et la construction d'une équipe virtuelle (Liu et al, 2017).

2.3.1. Le modèle hybride

Le modèle hybride est un style de travail en mode distribuée lorsqu'une compagnie fait appel a des membres de l'équipe d'un projet qui travaillent sur plusieurs sites, notamment à domicile

et dans des bureaux satellites (Teevan, 2021). Les membres de l'équipe dispersés ont tous en commun un ensemble de logiciels et d'outils de connectivité qui leur permettent de travailler sur des projets partagés, d'organiser virtuellement des réunions ad hoc, de planifier des conférences téléphoniques et de partager facilement les documents et dossiers nécessaires à l'exécution de leurs tâches (Cutter, 2021 ; Barerro et al, 2022).

2.3.2. Le modèle virtuel

Le modèle virtuel est un style de travail qui permet aux employés qui travaillent à partir de plusieurs lieux différents vers un objectif commun et une mission commune ou sur un même projet d'équipe en utilisant les outils de nouvelles technologies pour communiquer entre eux, exécuter les tâches de travail et essayer de mettre en commun leur travail (Grant, 2021). Dans ce cadre de travail, l'équipe de projet ou les employés utilisent les outils tels que les courriels professionnels, le stockage d'information et la visioconférence pour faciliter le travail (Smith et al, 2018 ; Grant, 2021).

2.3.3. Le modèle colocalisé

Par définition, il est le regroupement des membres d'une équipe de projet en un même lieu physique dans le but de faciliter leurs interactions dans le projet et aussi d'optimiser leur productivité de travail ensemble (Roker, 2012). Le modèle colocalisé est souvent mis en place dans les organisations qui s'inspirent des méthodes agiles pour la mise en œuvre de leurs projets dans l'entreprise (Ferguson et al, 2016).

2.3.4. Concepts scientifiques

Les concepts scientifiques de la collaboration virtuelle viennent d'abord du modèle d'adoption de la technologie par les utilisateurs, développé par Davis et *al.* (1989) pour prédire l'intention de l'utilisation de technologie en fonction de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçue. L'extension du modèle a été faite par Venkatesh et *al.* (2003) pour ajouter l'attente de la performance et les conditions facilitant l'adoption et l'utilisation continue de la technologie. Par conséquent, la relation équipe-outil peut être résumée par la "convivialité de l'outil", c'est-à-dire : la façon dont les membres de l'équipe trouvent un outil de collaboration utilisable détermine en grande partie la mesure dans laquelle ils l'utilisent (Von Danwitz, 2018).

En outre, la théorie de Zhang et al (2018) a élaboré l'alignement des outils technologiques, les tâches du projet et aussi l'équipe pour une efficacité de la collaboration

virtuelle donnant la bonne performance de projet. Figure 7 démontre la formation de l'efficacité de la collaboration virtuelle.

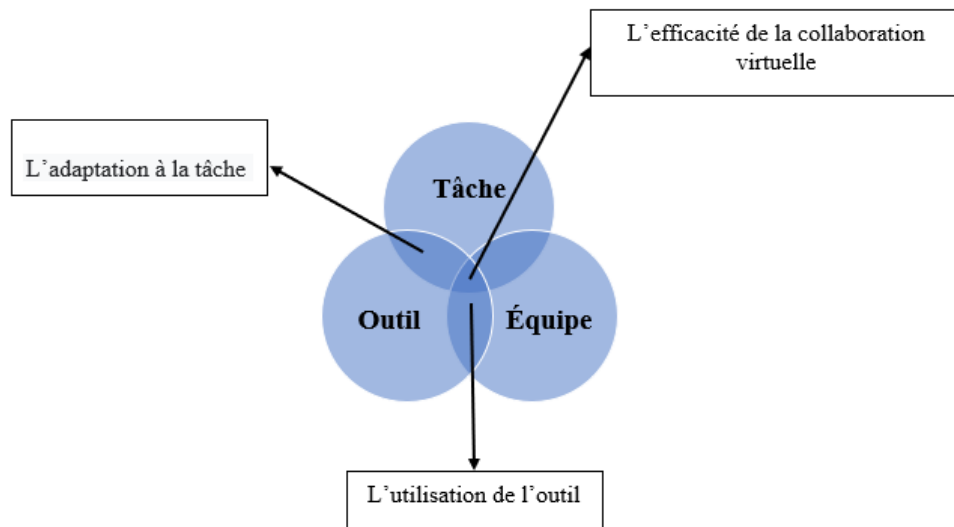


Figure 7: Formation de l'efficacité de la collaboration virtuelle. Source (Zhang et al, 2018).

2.3.5. Conventions des chercheurs

Les chercheurs conviennent qu'avoir une bonne structure en place pour le succès d'un projet et que la collaboration virtuelle est très importante pour avoir une équipe décentralisée et une équipe performante. Mais en équipe virtuelle, les membres de l'équipe doivent maintenir une connectivité mutuelle qui est essentielle pour la clarté des rôles, la norme de communication et la confiance (Henderson et al, 2016 ; Zhang et al, 2018). Bref, la collaboration virtuelle peut aider les membres de l'équipe de projet à travailler ensemble sur des tâches de projet au-delà des contraintes de temps et d'espace de travail (Kwah and Park, 2016 ; Robertson and Kee, 2017).

2.3.6. Synthèse du contexte organisationnelle

La collaboration virtuelle n'est pas un contexte organisationnel nouveau en gestion de projet, car elle dérive du télétravail. Les dimensions de la collaboration virtuelles qui sont prises en considération sont le modèle hybride qui est la combinaison du travail à distance et du travail en présentiel, la deuxième dimension prise en considération est le modèle virtuel et la troisième dimension très importante est le modèle colocalisé.

Tableau 11: Synthèse des dimensions du contexte organisationnel. Source (Rocker, 2012 ; Grant, 2021 ; Barrero et al, 2022).

Synthèse des dimensions de la variable gouvernance de projet		
Le modèle colocalisé	Il est le regroupement des membres d'une équipe de projet en un même lieu physique dans le but de faciliter leurs interactions dans le projet et aussi d'optimiser leur productivité de travail ensemble.	(Rocker, 2012)
Le modèle hybride	Il est un style de travail en mode distribuée lorsqu'une compagnie fait appel à des membres de l'équipe d'un projet qui travaillent sur plusieurs sites, notamment à domicile et dans des bureaux satellites.	(Grant, 2021)
Le modèle virtuel	Il est un style de travail qui permet aux employés qui travaillent à partir de plusieurs lieux différents vers un objectif commun et une mission commune ou sur un même projet d'équipe en utilisant les outils de nouvelles technologies pour communiquer entre eux, exécuter les tâches de travail et essayer de mettre en commun leur travail.	(Barrero et al, 2022)

2.4. Synthèse pour formuler les hypothèses

La synthèse des hypothèses essaye de mettre dans un cadre contextuel la relation entre les variables de l'étude ou les facteurs indépendants influencent le facteur dépendant avec ou sans modérateur. L'élaboration du cadre conceptuel final qui est élaboré dans cette recherche est basée sur les variables et leurs dimensions comme élaborées ci-dessous :

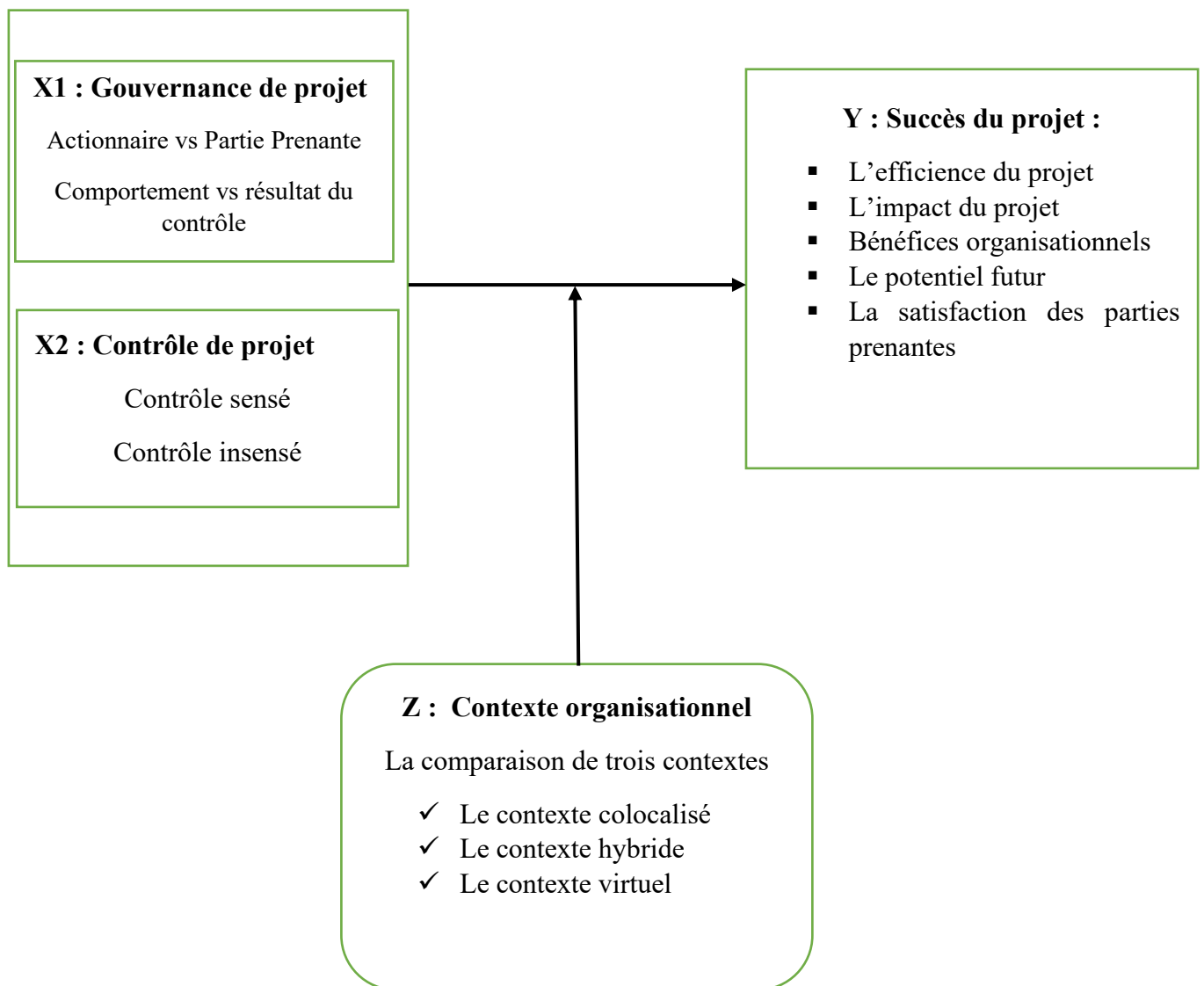


Figure 8: Cadre conceptuel de la recherche

Source (Fareed & Su, 2022 ; Zhang et al, 2018 ; Chen et al, 2021, Joslin & Muller, 2016)

Tableau 12: Résumé des facteurs avec leurs dimensions. Source (Joslin & Muller, 2016 ; Chen et al, 2022 ; Zhang et al, 2018)

Variable	Dimension	Définition
Gouvernance de projet	L'orientation / actionnaire	Tout d'abord, un actionnaire est une personne, une société ou une institution qui détient au moins une action d'une société ayant un intérêt monétaire ou du profit dans l'entreprise. Donc la gouvernance doit être dirigée vers l'intérêt des actionnaires (Joslin et Muller, 2016).
	Orientation / partie prenante	Une partie prenante est une partie qui a un intérêt dans une entreprise et qui peut affecter ou être affectée par les actions d'une entreprise (Joslin et Muller, 2016).
	Le comportement de contrôle / comportement	Le comportement de contrôle fait référence à des faits qui montrent s'il existe un droit de diriger ou de contrôler la façon dont le travailleur effectue le travail dans un projet d'une entreprise (Joslin et Muller, 2016).
	Comportement de contrôle / résultats du contrôle	Résultats du contrôle permet aux gestionnaires de projet de mesurer les résultats de l'avancer d'un projet dans le but d'atteindre les objectifs du projet ou prendre des actions pour atteindre les objectifs du projet (Joslin et Muller, 2016).
Contrôle de projet	Le contrôle insensé	Il est basé sur l'automatisation des contrôles (Chen et al, 2022)
	Le contrôle sensé	Il est basé sur la préoccupation face à l'échec (Chen et al, 2022)
Succès du projet	L'efficacité du projet	L'efficacité du projet est la production d'un résultat de manière qualifiée et compétente en termes de portée, de coût, de temps et de qualité convenus, où la qualité n'est pas une contrainte en soi mais est souvent un sous-produit des trois autres facteurs (portée, temps et coût) (Joslin & Muller, 2016).
	Bénéfices organisationnels	Bénéfices organisationnels est défini l'amélioration mesurable découlant d'un résultat perçu comme un avantage par une ou plusieurs parties prenantes qui contribue à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs organisationnels

	L'impact du projet	L'impact du projet est défini de la manière dont le projet affecte les questions avec lesquelles il entre en contact, en donnant une évaluation de l'impact du projet qui peut être à la fois positifs et négatifs que le projet est censé produire sur les parties prenantes (Joslin & Muller, 2016).
	Le potentiel future	Le potentiel futur c'est l'habilité future d'un projet à pouvoir générer un profit large, être relevant dans son environnement et aussi impacter les parties prenantes associé au projet dans le futur (Joslin & Muller, 2016).
	La satisfaction des parties prenantes	La satisfaction des parties prenantes est définie comme une mesure des perceptions des parties prenantes d'un projet, elle est mesurée en demandant aux parties prenantes d'évaluer leur satisfaction sur une échelle numérique (Joslin & Muller, 2016).
Contexte organisationnel	Le modèle colocalisé	Il est le regroupement des membres d'une équipe de travail en un même lieu physique (Zhang et al, 2018).
	Le modèle hybride	Il est un style de travail qui fait appel du travail sur plusieurs sites, bureaux satellites et notamment à domicile (Zhang et al, 2018).
	Le modèle virtuel	Il est un style de travail sur différent lieux sur un même projet (Zhang et al, 2018).

Tableau 13: Synthèse des hypothèses ou propositions, représentée sous forme de cadre conceptuel final

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Hypothèses (H) ou Propositions (P)
O1 : Analyser et comprendre la relation entre les modalités de gouvernance et le succès de projet ($X1 > Y$)	QR1 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de gouvernance et Le succès d'un projet ?	Hypothèse 1 : $X1 > Y$ Les modalités de gouvernance exercent une influence sur les dimensions de succès du projet
O2 : Analyser et comprendre la relation entre les modalités contrôle et le succès de projet ($X2 > Y$)	QR2 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	Hypothèse 2 : $X2 > Y$ Les modalités de contrôle exercent une influence sur les dimensions de succès du projet
O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?	QR3 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?	Hypothèse 3 : $Z > (X1 > Y)$ Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet
O4 : Analyser et comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	QR4 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	Hypothèse 4 : $Z > (X2 > Y)$ Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet

Les chercheurs en gestion de projet ont pris en considération la gouvernance de projet comme un facteur très important pour le niveau de performance d'un projet en collaboration virtuel. La gouvernance de projet est considérée dans un cadre fonctionnel à fournir des avantages du projet et une évaluation de la performance du projet conduit à une compréhension d'efficacité et d'efficience de la gestion du projet. En termes d'hypothèses, les chercheurs dans le domaine établissent avec convention s'il y a une bonne gouvernance de projet, il y a une réussite de projet (Muller et Lecoivre, 2014 ; Biedenbach & Wilden, 2014 ; Joslin & Muller, 2015 ; Fareed & Su, 2022).

Le contrôle de projet, dans un cadre académique, scientifique ou professionnel, les chercheurs en gestion de projet ont convenu sur l'importance capitale du contrôle de projet sur la performance de projet. Le contrôle de projet améliore la qualité du projet en imposant la mise en place de tels processus pour la collecte, la gestion et l'analyse des informations impactant directement la performance du projet. Ces facteurs à leur tour influencent aussi le coût, le temps et les résultats du projet pour le mieux (Kotb et al, 2016 ; Lin et al, 2019 ; Chen et al, 2021).

Le contexte organisationnel prend en considération trois modèles de collaboration virtuelle qui sont très importants dans la littérature scientifique qui sont le modèle virtuel, hybride et colocalisé en tant que les modérateurs entre les modalités gouvernance et le contrôle de projet et la performance de projet (Liu et al, 2017 ; Zhang et al, 2018).

CHAPITRE 3-APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie de recherche est une partie très importante dans cette recherche, elle essaye de mettre en place une méthode que le chercheur doit suivre dans le but d'analyser les données et pouvoir répondre aux objectifs de la recherche (Dawadi et al, 2021). En se basant sur ce contexte, la méthodologie fait référence à la stratégie globale et à la justification de la recherche, car il s'agit d'étudier les méthodes utilisées dans le domaine de gestion de projet et les théories ou principes qui les sous-tendent dans le but de développer une approche qui correspond aux objectifs (Dawadi et al, 2021).

3. La Structure de La méthodologie de recherche

La structure de la méthodologie de cette se focalise sur l'oignon de la recherche de Saunders et al (2009), l'oignon de la recherche se base sur les suggestions de stratégies qui peuvent inclure la recherche-action, la recherche expérimentale, les entretiens, les enquêtes, la recherche d'études de cas ou une revue systématique de la littérature. La stratégie se base sur la philosophie de recherche qui est choisie en fonction des données nécessaires à la recherche et du but de l'étude (Saunders et al, 2009).

Dans cette étude, il est important de comprendre que la recherche exploratoire sera établie dans le but de recueillir et d'analyser les données pour répondre aux questions de recherche établie. La conception de la recherche exploratoire est menée pour un problème de recherche lorsque le chercheur n'a pas de données antérieures ou seulement quelques études de références (Gellar et al, 2012). En prenant en compte cette perspective de recherche, la problématique identifiée peut être explorée et la conception de la recherche exploratoire peut servir dans cette recherche comme un outil pour une recherche initiale qui fournit une idée hypothétique déjà établi.

Donc sur l'oignon de recherche, on se base alors sur la philosophie du pragmatisme dans l'étude de recherche qui est soulignée sur le graphique ci-dessous.

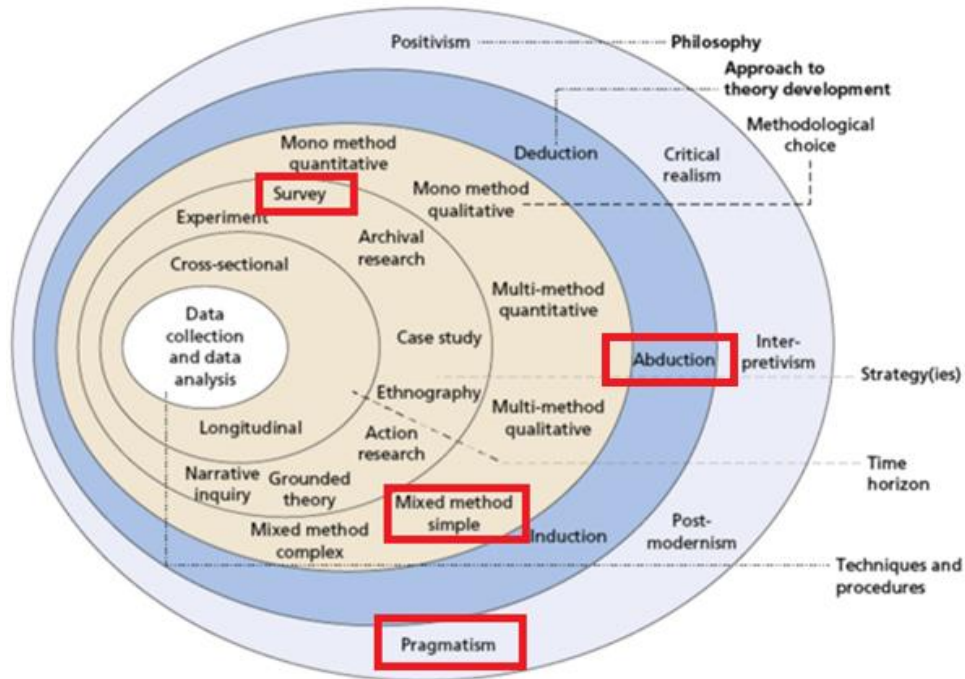


Figure 9: L'oignon de la recherche scientifique de Saunders et al (2018)

La philosophie du pragmatisme est une tradition philosophique en recherche qui considère les mots et la pensée comme des outils et des instruments de prédiction, de résolution de problèmes et d'action et rejette l'idée que la fonction de la pensée est de décrire, représenter ou refléter la réalité (Saunders et al, 2009). La raison de choisir la philosophie du pragmatisme est qu'elle implique des conceptions de recherche qui intègrent des décisions opérationnelles basées sur ce qui fonctionnera le mieux dans le but de trouver des réponses aux questions à l'étude ce qui permet aux chercheurs pragmatiques de mener des recherches de manière innovante et dynamique pour trouver des solutions aux problèmes de recherche (Saunders et al, 2009).

3.1. Le positionnement de la recherche

Dans ce cadre de recherche, le choix de positionnement de cette recherche est basé sur la méthodologie de recherche qualitative pour étudier la gouvernance et le contrôle de projet associés à la performance de projet, son essence est motivée par la nature empirique de la recherche et les réponses qui peuvent être apportées (Corbin & Strauss, 2015). La recherche qualitative est définie comme une méthode d'étude de marche qui se concentre sur l'obtention de données par le biais d'une communication ouverte et conversationnelle (Corbin & Strauss, 2015).

En se basant sur le positionnement de la recherche scientifique, la formation théorique qui doit avoir une contribution théorique est basée sur l'instrumentalisme. L'instrumentalisme est une philosophie de recherche dans laquelle la valeur des concepts et des théories scientifiques n'est pas déterminée par le fait qu'ils sont littéralement vrais ou correspondent à la réalité dans un certain sens, mais par la mesure dans laquelle ils aident à faire des prédictions empiriques précises ou à résoudre problèmes conceptuels (Kilduff et al, 2011).

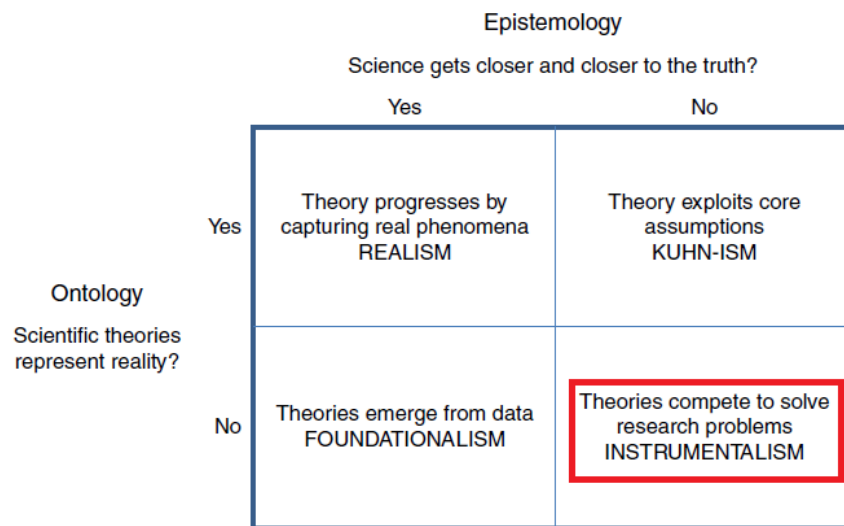


Figure 10: Comment faire une contribution théorique. Source (Kilduff et al, 2011)

Les raisons du choix de l'instrumentalisme sont que la théorie scientifique et philosophique est basée sur la problématique de la recherche. En prenant en considération la définition de l'instrumentalisme, nous pouvons dire que l'instrumentalisme est une philosophie d'action, car elle permet d'aider à prédire l'avenir, plutôt que sur un vide d'exercice de théorisation.

Les instrumentistes pensent que les théories sont les armes nécessaires en science. Mais ils ne le font pas juge approprié d'évaluer les théories avec catégories du vrai ou du faux. La comprendre ici que l'instrumentalisme accepte les théories comme instrument de prédiction, et cela signifie que c'est la capacité des théories en servant leur fonction prédictive qui fait une théorie précieuse. Cela montre donc qu'il est la fin, qui est la prédiction qui justifie la signification, qui est la théorie elle-même (Kilduff, 2011). Donc, la philosophie de positionnement essaye de résoudre le problème dans un cadre conceptuel pour trouver une solution à la problématique énumérée dans cette étude de recherche qui essaye d'éclairer l'influence de la gouvernance et le contrôle de projet sur la performance de projet.

3.2. Les théories mobilisées

Dans le domaine scientifique en gestion de projet et de cette recherche, trois principaux domaines théoriques ont été mobilisés qui sont basés sur le cadre l'étude. Pour cette étude de recherche, nous avons mobilisé les théories suivantes : le principe du principal agent, la théorie des parties prenantes, la théorie des actionnaires et la théorie de la dépendance aux ressources basée sur la gouvernance d'entreprise (Yusoff & Alhaji, 2012). Cette recherche a mobilisé aussi la gouvernementalité en gestion organisationnelle de projet, la théorie du contrôle divisée en contrôle sensé et insensé (Chen et al, 2021 ; Muller et al, 2019). Les théories sont mobilisées dans la revue de littérature afin de développer le cadre conceptuel de cette étude de recherche.

3.3. Niveau d'analyse et unité analyse

L'unité d'analyse en méthodologie de recherche est donc basée sur les variables ou les entités sur lesquelles le chercheur veut parler à la fin de l'étude, car elle est considérée comme l'objet de l'étude qui peut être observer, mesurer ou collecter tout en essayant d'apprendre quelque chose sur l'unité d'analyse.

Les unités d'analyse et les observations sont basées sur la problématique de la recherche en termes des lacunes que la recherche veut éclairer. Elles sont expliquées dans la littérature académique comme variables très importants dans l'étude de recherche et les hypothèses élaborées pour que les questions de recherche puissent être répondues. L'unité d'analyse est de comprendre l'influence des modalités de gouvernance et de contrôle sur le succès du projet selon le contexte organisationnel (hybride, virtuel et colocalisé).

3.4. L'approche de recherche

L'approche de recherche est un plan et une procédure qui consistent des étapes allant des hypothèses générales aux méthodes détaillées de collecte, d'analyse et d'interprétation des données. Il est donc basé sur la nature du problème de recherche traité comme dans le cas de cette recherche pour connaître si la gouvernance de projet et le contrôle de projet peuvent influencer la performance de projet sur différents contextes organisationnels.

L'approche abductive est donc utilisée dans cette étude de recherche en ligne avec la philosophie pragmatiste dans laquelle nous allons essayer de comprendre l'influence des modalités de gouvernance et de contrôle sur le succès du projet selon le contexte organisationnel. La logique de l'approche est qu'on part d'une situation insatisfaisante dans le contexte de l'étude de recherche dans le but de préciser la problématique déjà élaborée dans cette étude de recherche (Saunders et al, 2018). Cette étude de recherche a mobilisé la littérature

pour faire émerger les hypothèses de solutions qui sont associées aux questions de recherches et objectifs de recherche pour qu'on puisse tester la plausibilité des hypothèses avant d'analyser les réponses et d'en tirer des recommandations et une conclusion que les questions de recherches ont été répondues (Saunders et al, 2018). Bref, l'approche de recherche qui sera utilisé dans cette recherche est l'approche abductive.

3.5. Design de recherche envisagé

Cette étude de recherche utilise le design de la recherche exploratoire, le but est d'explorer les questions de recherche et n'a pas l'intention d'offrir des solutions définitives et concluantes aux problèmes existants.

Cette étude de recherche, la recherche exploratoire permet d'étudier un problème qui n'a pas encore été clairement défini. Menée dans le but de déterminer la nature du problème, la recherche exploratoire ne vise pas à fournir des preuves concluantes, mais nous aide à mieux comprendre le problème (Gellar et al, 2012).

3.6. Les méthodologies mobilisées

Cette étude utilise une méthode mix simple qui est la combinaison de la méthodologie de recherche quantitative et de recherche qualitative dans le but d'explorer les questions de recherche.

Les méthodologies de recherche qualitative et quantitative sont mobilisées dans cette recherche dans le but de comprendre et de mettre en place l'analyse des données de cette recherche qui sera recueillie et analysée. Alors un questionnaire bien élaboré est utilisé comme outil de collecte de données utilisant une échelle de Likert permettant d'analyser les résultats et trier les facteurs en présence par ordre d'importance quant à leur influence.

3.7. L'horizon de temps

L'horizon de temps est très important dans la planification de la recherche, car elle est aussi appelée horizon de planification, étant un moment fixe dans le futur auquel certains processus seront évalués ou supposés se terminer en recherche. Nous avons deux importants horizons de temps qui sont cross sectionnels, sectionnels et longitudinaux. Cependant, dans cette étude, l'horizon de temps choisi est cross sectionnels. Le but du choix de l'horizon de temps qui est cross sectionnels, est que dans l'étude le chercheur mesure les résultats et les expositions des participants à l'étude en même temps. Il peut aussi comparer différents groupes

de population à un moment donné dans le but de comprendre l'étude de recherche dans le cadre de l'horizon de temps (Zangirolami-Raimundo et al, 2018).

3.8. Echantillons, technique, plans et procédures de collectes de données et de traitements

En fonction de la méthodologie de recherche et le design de recherche élaborée dans cette recherche, un questionnaire Survey sera utilisé dans le but de collecter les informations comme des données primaires pour la recherche.

Dans cette étude de recherche, les données qui seront collectées sont les données primaires, ce sont des données qui sont collectées par le chercheur lui-même. Cette collecte de données primaires est le processus de collecte de données par le biais d'enquêtes, d'entretiens ou d'expérience. Pour la collecte des données dans cette recherche, un questionnaire bien structuré qui prend en considération toutes les variables qui ont été élaborées dans cette étude de recherche.

L'échantillonnage est une technique de sélection de membres individuels ou d'un sous-ensemble de la population pour en tirer des inférences statistiques et estimer les caractéristiques de l'ensemble de la population. Il y a plusieurs techniques d'échantillonnage, cette recherche utilisera l'échantillonnage de commodité défini comme une méthode adoptée par les chercheurs où ils collectent des données d'études de marché à partir d'un groupe de répondants facilement disponibles (Etikan et al, 2016).

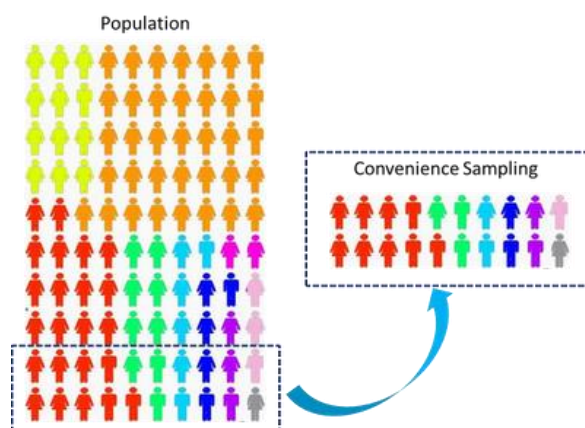


Figure 11: L'échantillonnage de commodité. Source (Etikan et al, 2016).

Avec l'échantillonnage de commodité, 12 professionnels en gestion de projet participeront aux questionnaires et donneront leurs opinions sur les hypothèses qui ont été déjà établies dans cette étude de recherche. Bref, cette étude utilisera la collecte des données primaires et un échantillonnage de commodité.

3.8.1. La structure du questionnaire

Tout d'abord le questionnaire qui sera utilisé dans cette étude de recherche sera en français et aussi en anglais pour la collecte des données. Le questionnaire aura 4 parties très importantes dans le but de faire l'analyse des données.

Nature de l'influence

-- : très négative

- : négative

0 : neutre

+ : positive

++ : très positive

Hypothèse 1 : $X1 > Y$ Les modalités de gouvernance ont une influence sur les dimensions de succès du projet

Selon vous, quel est le type d'influence entre les modalités de gouvernance suivantes sur les dimensions suivantes de succès du projet ?

Tableau 14: Questionnaire de l'hypothèse 1 de l'étude de recherche

Succès du projet Modalités de gouvernance	Efficiences du projet	Bénéfices organisationnels	Impact du projet	Potentiel future	Satisfactions des parties prenantes
Actionnaire					

Partie prenante					
Comportement					
Résultat du contrôle					

Hypothèse 2 : $X_2 > Y$ Les modalités de contrôle ont une influence sur les dimensions de succès du projet

Selon vous, quel est le type d'influence entre les modalités de contrôle suivantes sur les dimensions suivantes de succès du projet ?

Tableau 15: Questionnaire de l'hypothèse 2 de l'étude de recherche

Succès du projet Modalités de contrôle	Efficienne du projet	Bénéfices organisationnels	Impact du projet	Potentiel future	Satisfactions des parties prenantes
Contrôle sensé					
Contrôle insensé					

Hypothèse 3 : $Z > (X1 > Y)$ Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet

Tableau 16: Questionnaire de l'hypothèse 3 de l'étude de recherche

Relations entre les modalités de gouvernance et le succès du projet Contexte organisationnel	Actionnaire > succès du projet	Partie prenante > succès du projet	Comportement > succès du projet	Résultat du contrôle > succès du projet
Le modèle colocalisé				
Le modèle hybride				
Le modèle virtuel				

Hypothèse 4 : $Z > (X_2 > Y)$ Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet

Tableau 17: Questionnaire de l'hypothèse 4 de l'étude de recherche

Relations entre les modalités de gouvernance et le succès du projet Contexte organisationnel	Contrôle sensé > succès du projet	Contrôle insensé > succès du projet
Le modèle colocalisé		
Le modèle hybride		
Le modèle virtuel		

3.9. Vue d'ensemble de la méthodologie de recherche

Cette étude suit une méthodologie de recherche mix simple qui combine la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative dans le but d'analyser les informations de la recherche et tester les hypothèses de la recherche. L'approche abductive a été utilisée dans cette recherche en se basant sur le design d'une recherche exploratoire et une collecte de données primaire avec un questionnaire bien structure et une technique d'échantillonnage de commodité. L'ouvrage de recherche de Saunders et al (2009) est très important car la philosophie de recherche utilisée est le positivisme et le positionnement est basé sur l'instrumentalisme. En bref, la philosophie de la méthodologie de recherche suit le pragmatisme.

CHAPITRE 4-RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Un questionnaire a été distribué à 12 gestionnaires de projet ayant des compétences en gestion de projet pour comprendre leurs opinions sur l'influence des modalités de gouvernance et contrôle sur le succès du projet selon le contexte organisationnel.

4. Résultats

Le questionnaire qui a été réalisé dans cette étude de recherche avec la participation de 12 professionnels en gestion de projet ayant des compétences très variées dans le domaine et une expérience pertinente dans les trois structures organisationnelles énumérées dans l'étude qui sont : le modèle hybride, le modèle colocalisé et le modèle virtuel. Les données qui ont été collectées dans cette étude de recherche en distribuant un questionnaire le formulaire survey de Google en ligne aux participants sont basées sur les critères de réponses suivants : très négative-négative-neutre-positive-très positive.

Dans le but d'analyser les données pour une évaluation très pratique, le système de pondération suivant est utilisé :

Tableau 18: L'évaluation de pondération de l'étude

Taux en	Positive + Très positive
Taux pondéré en	Positive + 2*Très positive

La raison pour la pondération est de comprendre durant l'évaluation de l'analyse de chaque hypothèse si la majorité des gestionnaires de projets ont des opinions positives et très positives en fonction du questionnaire élaboré dans la section de la méthodologie de recherche. Cela permettra de comprendre l'influence de chaque variable ou la modération du contexte organisationnel sur le succès du projet.

Cependant, pour commencer l'analyse de l'étude, nous avons quatre hypothèses à analyser pour répondre aux objectifs et questions de la recherche. L'hypothèse 1 sonde et analyse les modalités de gouvernance impactant le succès du projet en se basant sur les dimensions du succès du projet. L'hypothèse 2 sonde et analyse les modalités de contrôle impactant le succès du projet en se basant sur les dimensions du succès du projet.

L'hypothèse 3 analyse l'impact des modalités de gouvernance sur le succès d'un projet selon les contextes organisationnels qui sont le modèle colocalisé, hybride et virtuel.

L'hypothèse 4 analyse l'impact des modalités de contrôle sur le succès d'un projet selon les contextes organisationnels qui sont le modèle colocalisé, hybride et virtuel.

Alors avec l'appui de la revue de littérature scientifique élaborée dans cette étude de recherche, cette analyse répondra à la problématique et les enjeux de gouvernance et de contrôle impactant le succès d'un projet et selon les contextes organisationnels qui sont : colocalisé, virtuel et hybride.

4.1. Première hypothèse : les modalités de gouvernance peuvent influencer le succès du projet.

La première hypothèse est réellement relative à l'influence des modalités de gouvernance qui sont : actionnaire, partie prenante, comportement et résultat de contrôle sur le succès d'un projet avec les dimensions suivantes : efficacité du projet, bénéfices organisationnels, impact du projet, potentiel futur et satisfaction des parties prenantes. Ci-dessous sont les réponses fournies par les répondants du questionnaire.

Tableau 19: Réponses des répondants de l'hypothèse 1

Modalités de gouvernance	Succès du projet																								
	Efficacité du projet				Bénéfices organisationnels				Impact du projet				Potentiel futur				Satisfactions des parties prenantes								
	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive					
Actionnaire			2	9	1			1	8	3			2	6	4			2	5	5	1		1	8	2
Partie prenante	1			8	3			3	6	3			1	5	6				5	7			2	5	5
Comportement		2	1	4	5			1	8	3		1	1	6	4			1	5	6	1			5	6
Résultat du contrôle		1	1	5	5				7	5		1	1	3	6		2		6	4	1	1		6	4

4.1.1. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et l'efficacité du projet

Les réponses données par les gestionnaires de projets du questionnaire distribué démontrent que plus de 65% des gestionnaires de projets qui ont rempli le questionnaire ont

une opinion positive de l'influence des modalités de gouvernance sur l'efficacité du projet et 11% ont une opinion neutre sur le sujet.

Tableau 20: Les modalités de gouvernance retenue pour l'efficacité du projet

Efficacité du projet							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Actionnaire			2	9	1	10	10
Partie prenante	1			8	3	11	11
Comportement		2	1	4	5	9	9
Résultat du contrôle		1	1	5	5	10	10

Avec les résultats qui ont été obtenus, nous voyons que l'intérêt des actionnaires, des parties prenantes, le comportement et le résultat du contrôle ont un taux d'influence positive sur l'efficacité du projet.

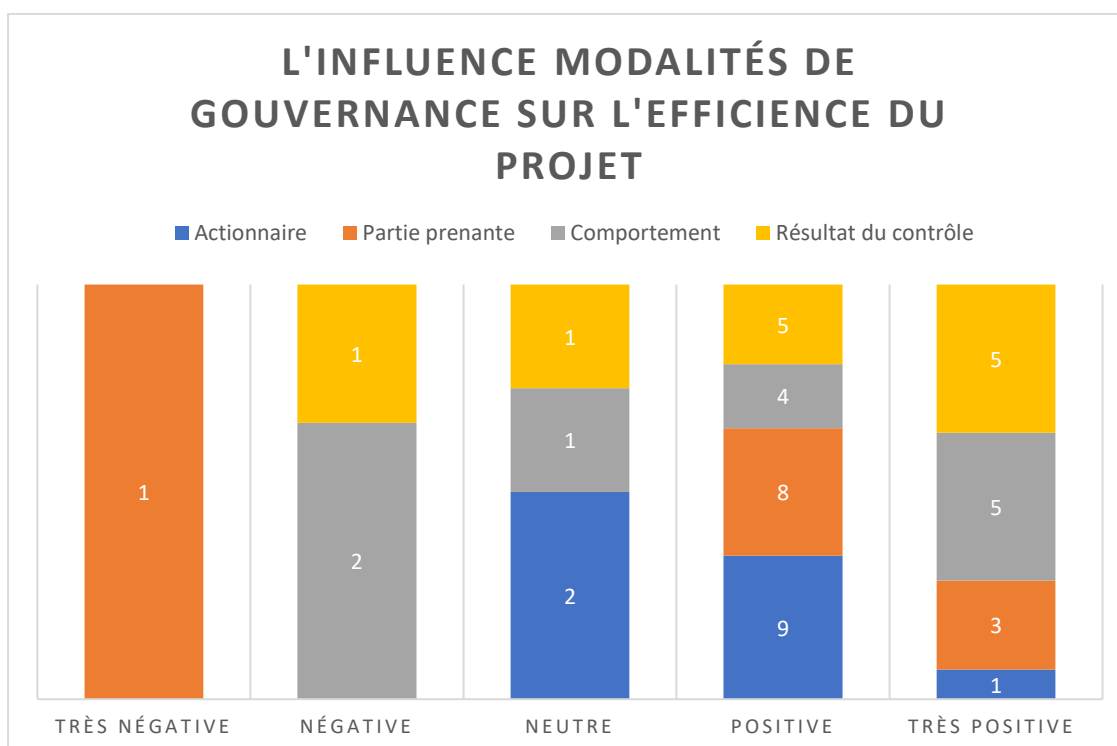


Figure 12: Les modalités de gouvernance et l'efficacité du projet

En nous basant sur les résultats obtenus des questionnaires de projet, nous pouvons dire que 5 questionnaires ont des opinions très positives que les résultats du contrôle ont une influence sur l'efficacité du projet, 5 questionnaires ont une opinion positive, 1 questionnaire donne une opinion neutre et 1 exprime une opinion négative.

Comportement de gouvernant, 5 questionnaires expriment des opinions d'influence très positive sur l'efficacité du projet, 4 questionnaires expriment des opinions d'influence positive sur l'efficacité du projet, 2 questionnaires expriment des opinions négatives et juste 1 questionnaire était neutre.

Les parties prenantes ayant une influence sur l'efficacité du projet, 3 questionnaires expriment des opinions très positives, 8 questionnaires expriment des opinions positives et 1 questionnaire exprime une opinion très négative.

Actionnaire ayant une influence sur l'efficacité du projet, 1 questionnaire exprime une opinion très positive, 9 questionnaires expriment des opinions positives et 2 questionnaires expriment des opinions neutres.

4.1.2. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et les bénéfices organisationnels

Cette section essaye de comprendre le niveau d'influence des variables de modalités de gouvernance qui sont actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle sur les bénéfices organisationnels.

Tableau 21: Les modalités de gouvernance retenue pour les bénéfices organisationnels

Bénéfices organisationnels							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Actionnaire			1	8	3	11	11
Partie prenante			3	6	3	9	9
Comportement			1	8	3	11	11
Résultat du contrôle				7	5	12	12

En se basant sur le tableau 20 a mis en évidence l'influence de taux positive + très positive des modalités de gouvernance sur les bénéfices organisationnels en se basant sur la distribution des réponses obtenues par le gestionnaire de projet.

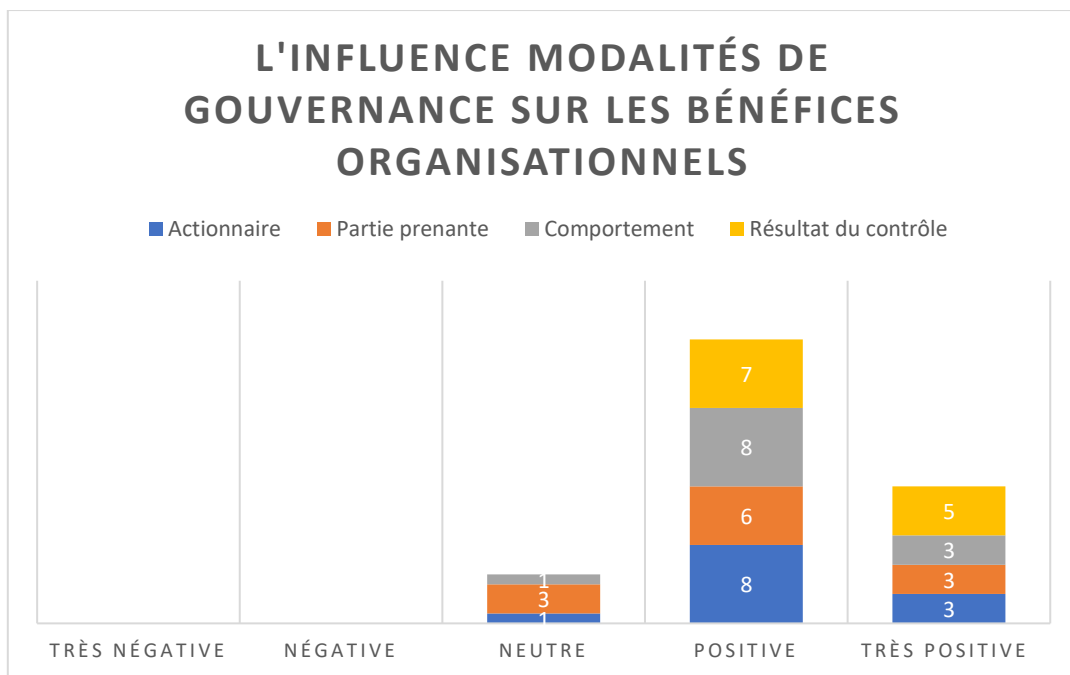


Figure 13: Les modalités de gouvernance et les bénéfices organisationnels

Résultat du contrôle ayant une influence sur les bénéfices organisationnels, 5 gestionnaires expriment des opinions très positives, 7 gestionnaires expriment des opinions positives.

Le comportement de gouvernance ayant une influence sur les bénéfices organisationnels, 3 gestionnaires expriment des opinions très positives, 8 gestionnaires expriment des opinions positives et 1 gestionnaire exprime une opinion neutre.

Partie prenante ayant une influence sur les bénéfices organisationnels, 3 gestionnaires expriment des opinions très positives, 6 gestionnaires expriment des opinions positives et 3 gestionnaires expriment des opinions neutres.

Actionnaire ayant une influence sur les bénéfices organisationnels, 3 gestionnaires expriment des opinions très positives, 8 gestionnaires expriment des opinions positives et 1 gestionnaire exprime une opinion neutre.

4.1.3. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat de contrôle et l'impact du projet

Au niveau de l'impact du projet, il est important de comprendre l'influence des variables de modalités de gouvernance sur l'impact du projet. Les réponses révèlent l'intérêt des gestionnaires pour l'importance des modalités de gouvernance sur l'impact du projet.

Tableau 22: Les modalités de gouvernance retenue pour l'impact du projet

L'impact du projet							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Actionnaire			1	7	4	11	11
Partie prenante			1	5	6	11	11
Comportement		1	1	6	4	10	10
Résultat du contrôle		1	1	3	6	9	9

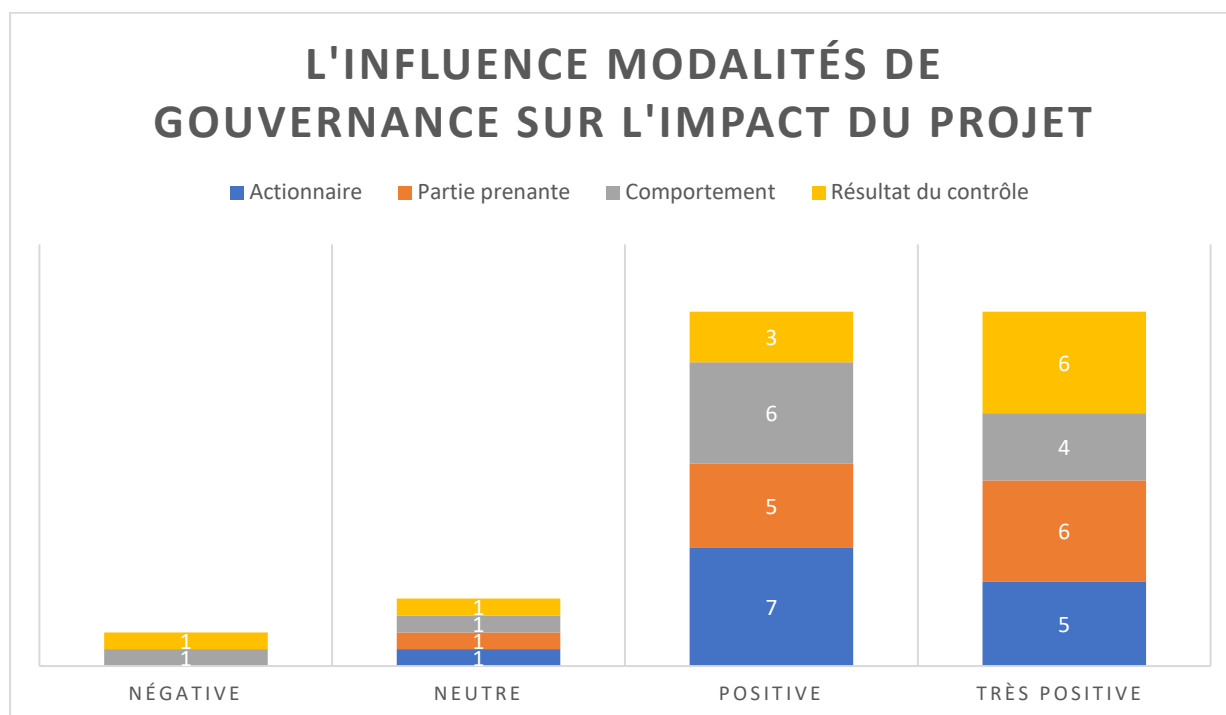


Figure 14: Les modalités de gouvernance et l'impact du projet

Les résultats de contrôle ayant une influence sur l'impact du projet, 6 gestionnaires expriment des opinions très positives et 3 gestionnaires expriment des opinions positives. Pour

le comportement de gouvernance, 4 gestionnaires expriment des opinions très positives et 6 gestionnaires expriment des opinions positives. Pour la partie prenante, 6 gestionnaires expriment des opinions très positives et 5 gestionnaires expriment des opinions positives. Enfin, l'actionnaire comme variable des modalités de gouvernance, 5 gestionnaires expriment des opinions très positives et 7 gestionnaires expriment des opinions positives.

En se basant sur les résultats, cela démontre que les modalités de gouvernance ont une influence positive et très positive sur l'impact du projet, car la majorité des gestionnaires de projet ont exprimé des opinions favorables.

4.1.4. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et potentiel future

Les modalités de gouvernance s'avèrent avoir une influence positive et très positive sur le potentiel future d'un projet en termes de succès selon les résultats du questionnaire qui a partagé aux gestionnaires de projets.

Tableau 23: Les modalités de gouvernance retenue pour le potentiel future

Potentiel future							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Actionnaire			2	5	5	10	10
Partie prenante				5	7	12	12
Comportement			1	5	6	11	11
Résultat du contrôle		2		6	4	10	10

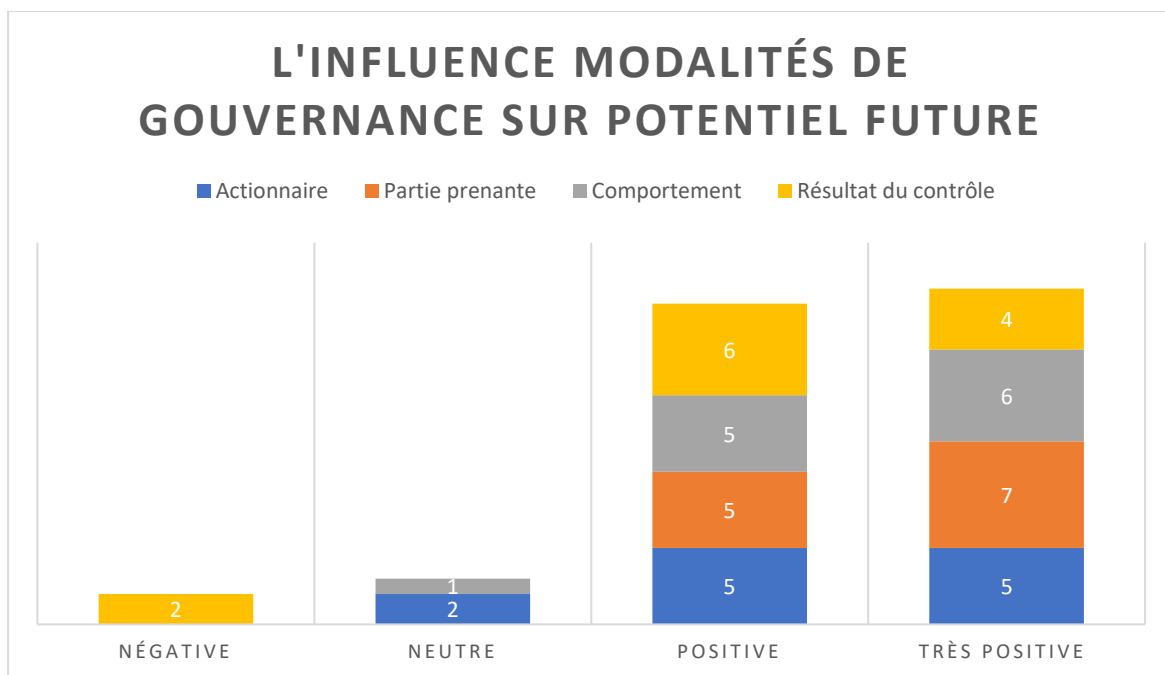


Figure 15: Les modalités de gouvernance et le potentiel future

Les résultats de contrôle ayant une influence sur le potentiel futur d'un projet, 4 gestionnaires expriment des opinions très positives et 6 gestionnaires expriment des opinions positives. Pour le comportement de gouvernance, 6 gestionnaires expriment des opinions très positives et 5 gestionnaires expriment des opinions positives. Pour la partie prenante, 7 gestionnaires expriment des opinions très positives et 5 gestionnaires expriment des opinions positives. Enfin, l'actionnaire comme variable des modalités de gouvernance, 5 gestionnaires expriment des opinions très positives et 5 gestionnaires expriment des opinions positives. En bref, nous pouvons dire que la majorité des gestionnaires de projets sur 12 gestionnaires qui ont pris part aux questionnaires ont des opinions positives et très positives concernant l'influence des modalités de gouvernance sur le potentiel futur d'un projet.

4.1.5. Actionnaire, partie prenante, comportement et résultat du contrôle et la satisfaction des parties prenantes

Les réponses des gestionnaires de projets pour les variables des modalités de gouvernance ayant des influences sur la satisfaction des parties prenantes ont été perçues avec des influences positives et très positives pour chaque variable.

Tableau 24: Les modalités de gouvernance retenue pour la satisfaction les parties prenantes

Satisfaction des parties prenantes							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Actionnaire	1		1	8	2	10	10
Partie prenante			2	5	5	10	11
Comportement	1			5	6	11	9
Résultat du contrôle	1	1		6	4	10	10

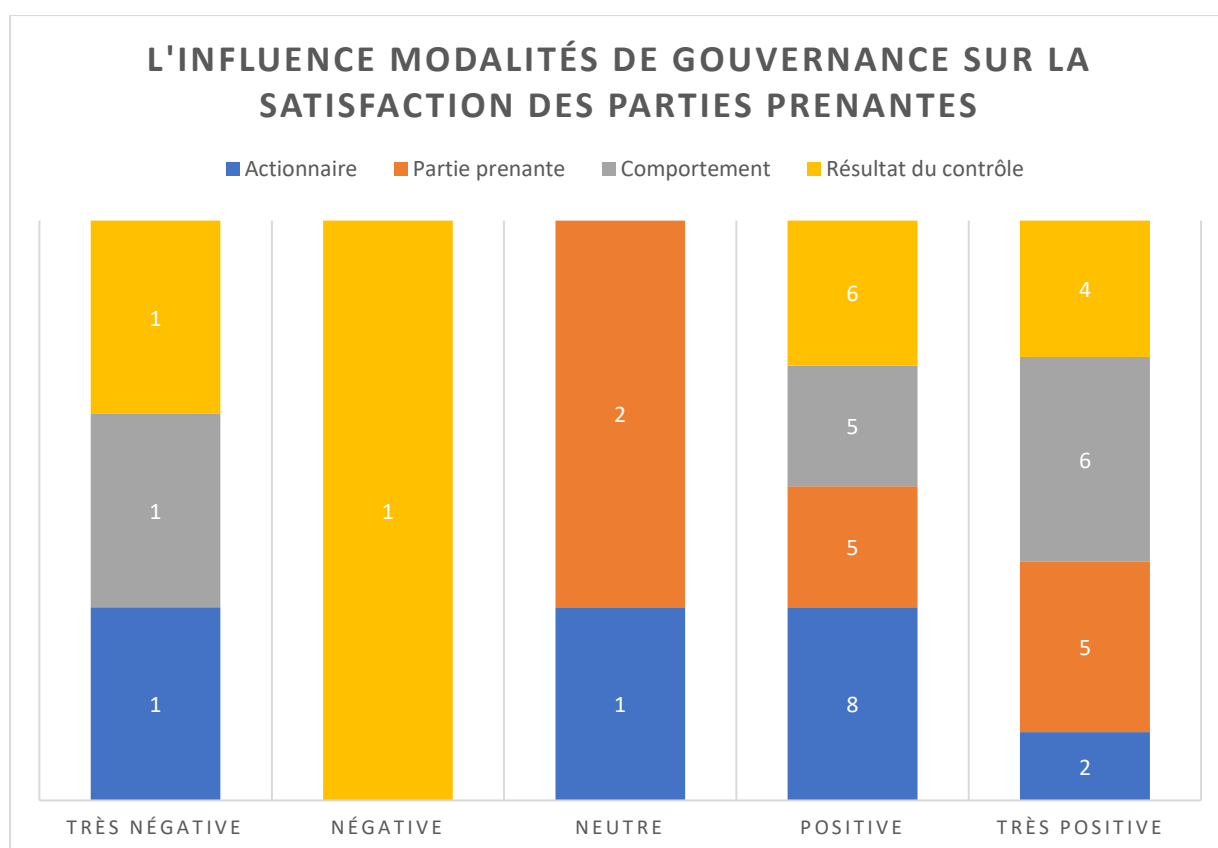


Figure 16: Les modalités de gouvernance et la satisfaction des parties prenantes

Les résultats des gestionnaires de projets démontrent que 10 gestionnaires ont des opinions positives et très positives (6 positives et 4 très positives) pour l'influence des résultats du contrôle sur les parties prenantes. Concernant le comportement de gouvernance, 11 gestionnaires ont des opinions positives et très positives (5 positives et 6 très positives) pour l'influence des résultats du contrôle sur les parties prenantes. Pour la partie prenante elle-même,

10 gestionnaires ont des opinions positives et très positives (5 positives et 5 très positives) pour l'influence des résultats du contrôle sur les parties prenantes. Et enfin pour la variable actionnaire, 10 gestionnaires ont des opinions positives et très positives (8 positives et 4 très positives) pour l'influence des résultats du contrôle sur les parties prenantes.

4.1.6. Synthèse de la première hypothèse

Tableau 25: résumé des modalités de gouvernance retenus aux différents niveaux de dimensions de succès du projet

	Les modalités de gouvernance	Positive	Très positive	Taux (positive + très positive)
Efficience du projet	Actionnaire	9	1	10
	Partie prenante	8	3	11
	Comportement	4	5	9
	Résultat du contrôle	5	5	10
Bénéfices organisationnels	Actionnaire	8	3	11
	Partie prenante	6	3	9
	Comportement	8	3	11
	Résultat du contrôle	7	5	12
Impact du projet	Actionnaire	7	4	11
	Partie prenante	5	6	11
	Comportement	6	4	10
	Résultat du contrôle	3	6	9
Potentiel future	Actionnaire	5	5	10
	Partie prenante	5	7	12
	Comportement	5	6	11
	Résultat du contrôle	6	4	10
Satisfactions des parties prenantes	Actionnaire	8	2	10
	Partie prenante	5	5	10
	Comportement	5	6	11
	Résultat du contrôle	6	4	10

12 gestionnaires qui ont pris part de l'interview, il est important de comprendre que pour l'efficience du projet, bénéfices organisationnels, impact du projet, potentiel futur et satisfactions des parties prenantes qui sont des dimensions de succès du projet ont un niveau d'opinions de taux positives et très positives que les modalités de gouvernances telles que les

actionnaires, partie prenante, le comportement de gouvernance et le résultat de contrôle ont une influence sur les dimensions de succès du projet.

En conclusion pour la première hypothèse, les données obtenues permettent de confirmer l'hypothèse 1 (H1) prend en considération l'influence des modalités de gouvernances sur les dimensions de succès du projet.

4.2. Deuxième hypothèse : les modalités de contrôles peuvent influencer le succès du projet

La deuxième hypothèse permettant de comprendre les modalités contrôles telles que le contrôle sensé et le contrôle insensé qui peuvent exercer une influence sur les dimensions de succès du projet. Les opinions de 12 gestionnaires de projets ont été collectés et la répartition des données pour l'analyse de la deuxième hypothèse est ci-dessous dans le tableau 25.

Tableau 26: Réponses des répondants de l'hypothèse 2

Modalités de contrôle	Succès du projet																								
	Efficience du projet					Bénéfices organisationnels					Impact du projet					Potentiel future					Satisfactions des parties prenantes				
	Très	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Contrôle sensé			2	7	3			2	9	1			2	8	2			1	8	3			3	6	3
Contrôle insensé	2	2	3	4	1	1	3	2	4	2	1	3	1	5	2	2	3	1	4	2	1	1	4	5	1

4.2.1. Contrôle sensé et contrôle insensé et efficience du projet

Les modalités de contrôles telles que le contrôle sensé et le contrôle insensé ayant une influence sur l'efficience du projet sont démontrées par le tableau 26. Le but est d'analyser l'opinion des 12 gestionnaires s'ils ont des opinions positives et très positives.

Tableau 27: Les modalités de gouvernance retenue pour l'efficacité du projet

Efficacité du projet							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Contrôle sensé			2	7	3	10	10
Contrôle insensé	2	2	3	4	1	5	5

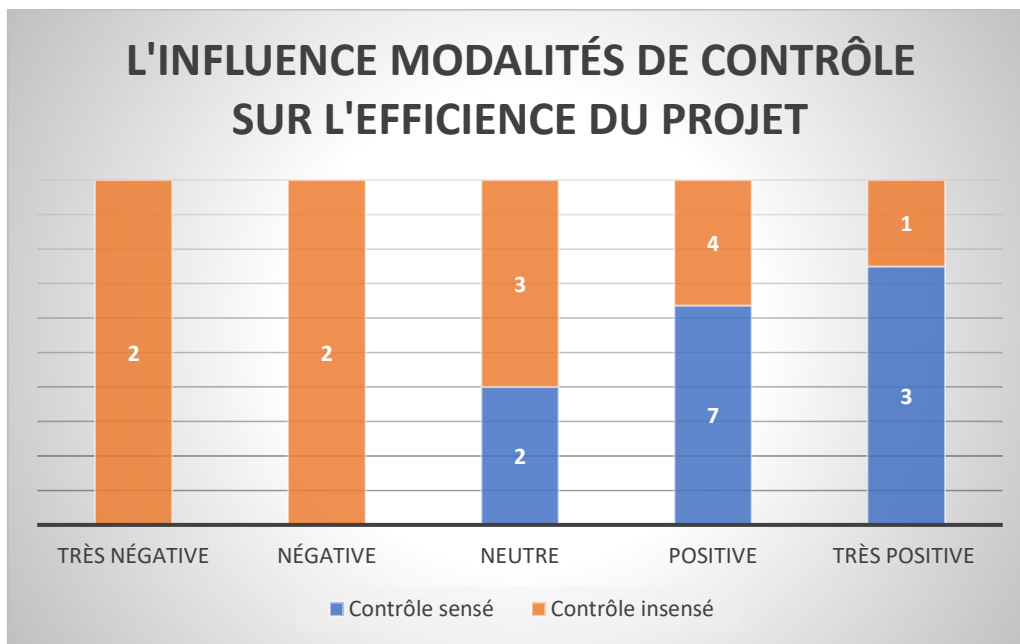


Figure 17: Les modalités de contrôle et l'efficacité du projet

Nous apercevons que les modalités de contrôles avec les données recueillies démontrent que le contrôle sensé, il y a 10 gestionnaires qui ont des opinions positives et très positives (3 très positives et 7 positives). Pour le contrôle insensé, la majorité n'a pas des opinions positives et très positives sur 12 gestionnaires (4 gestionnaires ont des opinions positives et une gestionnaire a une opinion très positive). En bref, nous pouvons dire que les modalités de contrôle n'exercent pas une influence positive et très positive sur l'efficacité du projet. Car, le contrôle insensé n'a pas plus d'opinions positives et très positives. Pour le contrôle insensé nous pouvons dire 4 gestionnaires ont des opinions négatives et très négatives (2 négatives + 2 très négatives).

4.2.2. Contrôle sensé et contrôle insensé et les bénéfices organisationnels

Les modalités de contrôles telles que le contrôle sensé et le contrôle insensé ayant une influence sur les bénéfices organisationnels sont démontrées par le tableau 27. Le but est d'analyser l'opinion des 12 gestionnaires s'ils ont des opinions positives et très positives.

Tableau 28: Les modalités de gouvernance retenue pour les bénéfices organisationnels

Bénéfices organisationnels							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Contrôle sensé			2	9	1	10	10
Contrôle insensé	1	3	2	4	2	6	6

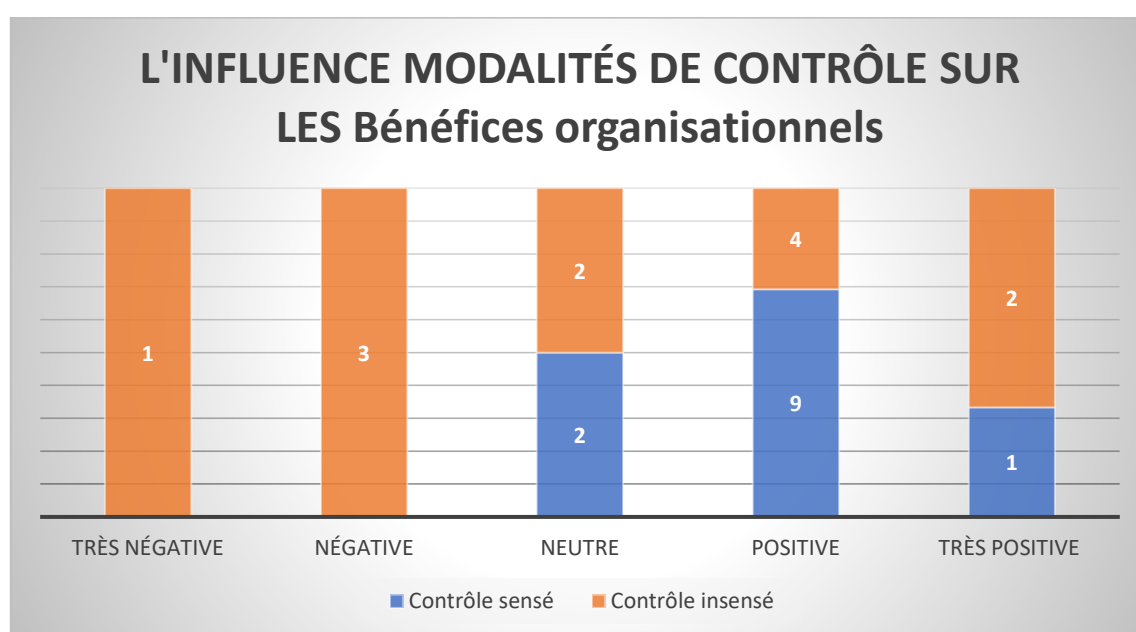


Figure 18: : Les modalités de contrôle et les bénéfices organisationnels

Nous apercevons que les modalités de contrôles avec les données recueillies démontrent que le contrôle sensé, il y a 10 gestionnaires qui ont des opinions positives et très positives (1 très positives et 10 positives). Pour le contrôle insensé, la majorité n'a pas des opinions positives et très positives sur 12 gestionnaires (4 gestionnaires ont des opinions positives et 2 gestionnaires ont des opinions très positives). Pour le contrôle insensé, nous pouvons dire 4 gestionnaires ont des opinions négatives et très négatives (3 négatives + 1 très négatives).

En bref, les résultats démontrent que le contrôle insensé n'a pas une majorité d'opinions positives et très positives. Donc, nous ne pouvons pas confirmer l'influence des modalités de contrôle sur les bénéfices organisationnels.

4.2.3. Contrôle sensé et contrôle insensé et l'impact du projet

Les modalités de contrôles telles que le contrôle sensé et le contrôle insensé ayant une influence sur l'impact du projet sont démontrées par le tableau 28. Le but est d'analyser l'opinion des 12 gestionnaires s'ils ont des opinions positives et très positives.

Tableau 29: Les modalités de gouvernance retenue pour l'impact du projet

L'impact du projet							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Contrôle sensé			2	8	2	10	10
Contrôle insensé	1	3	1	5	2	7	7

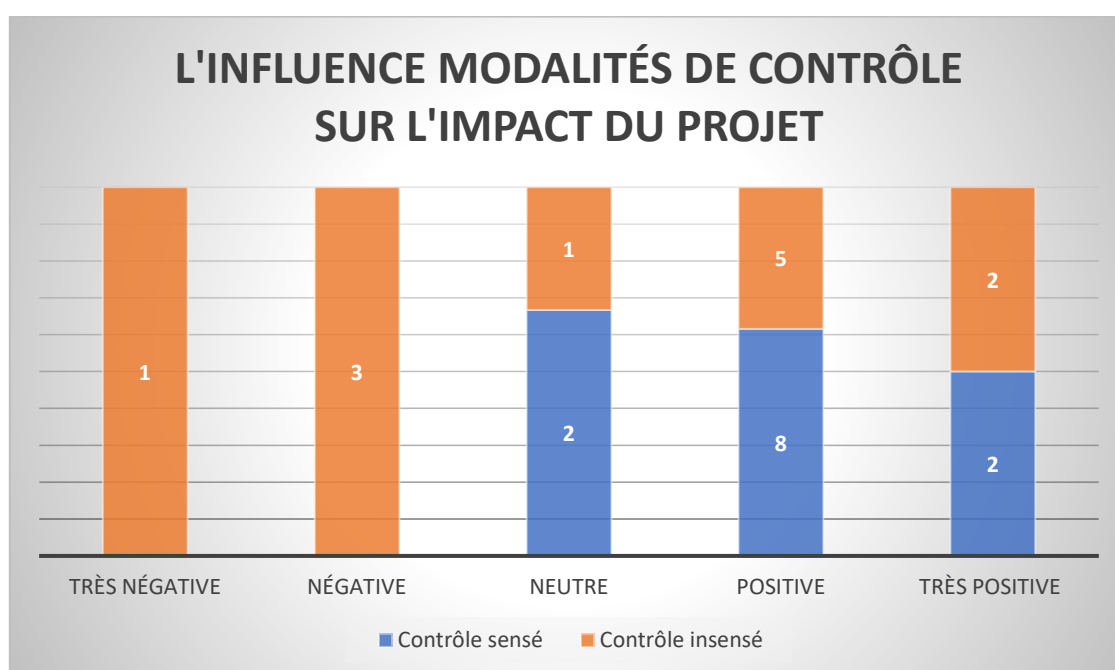


Figure 19: Les modalités de contrôle et l'impact du projet

L'impact du projet est une variable qui décrit vraiment le succès du projet, d'après l'opinion de 12 gestionnaires. Pour l'influence du contrôle sensé sur l'impact du projet, 8 gestionnaires ont exprimé des opinions positives et 2 gestionnaires ont exprimé des opinions très positives.

Concernant l'influence du contrôle insensé sur l'impact du projet, 5 gestionnaires ont exprimé des opinions positives et 2 gestionnaires ont exprimés des opinions très positives.

4.2.4. Contrôle sensé et contrôle insensé et le potentiel futur

Les modalités de contrôles telles que le contrôle sensé et le contrôle insensé ayant une influence sur le potentiel future d'un projet sont démontrées par le tableau 29. Le but est d'analyser l'opinion des 12 gestionnaires s'ils ont des opinions positives et très positives

Tableau 30: Les modalités de gouvernance retenue pour l'impact du projet

Le potentiel futur							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Contrôle sensé			1	8	3	11	11
Contrôle insensé	2	3	1	4	2	6	6

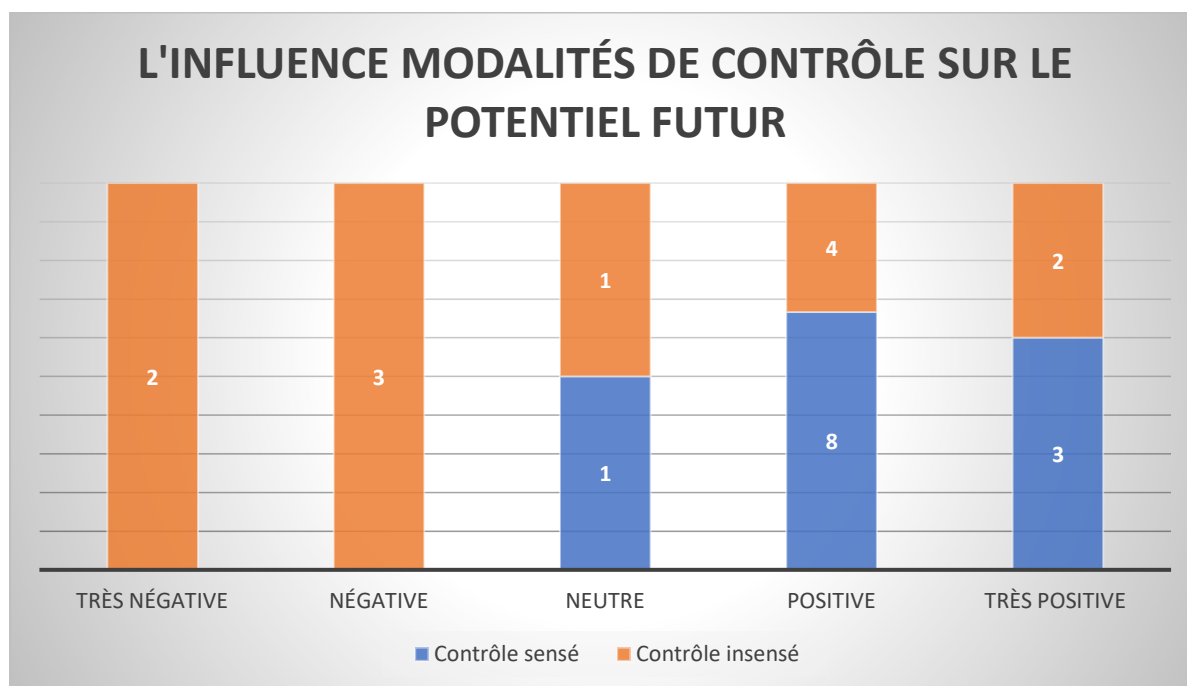


Figure 20: Les modalités de contrôle et le potentiel futur

Le potentiel futur une variable qui décrit vraiment le succès du projet, d'après l'opinion de 12 gestionnaires. Pour l'influence du contrôle insensé sur le potentiel futur, 4 gestionnaires ont exprimé des opinions positives et 2 gestionnaires ont exprimé des opinions très positives. Concernant l'influence du contrôle sensé sur le potentiel futur, 8 gestionnaires ont exprimé des opinions positives et 3 gestionnaires ont exprimés des opinions très positives.

4.2.5. Control sensé et contrôle insensé et la satisfaction des parties prenantes

Les modalités de contrôles telles que le contrôle sensé et le contrôle insensé ayant une influence sur la satisfaction des parties prenantes d'un projet sont démontrées par le tableau 30. Le but est d'analyser l'opinion des 12 gestionnaires s'ils ont des opinions positives et très positives

Tableau 31: Les modalités de gouvernance retenue pour la satisfaction des parties prenantes

La satisfaction des parties prenantes							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Contrôle sensé			3	6	3	9	9
Contrôle insensé	1	1	4	5	1	6	6

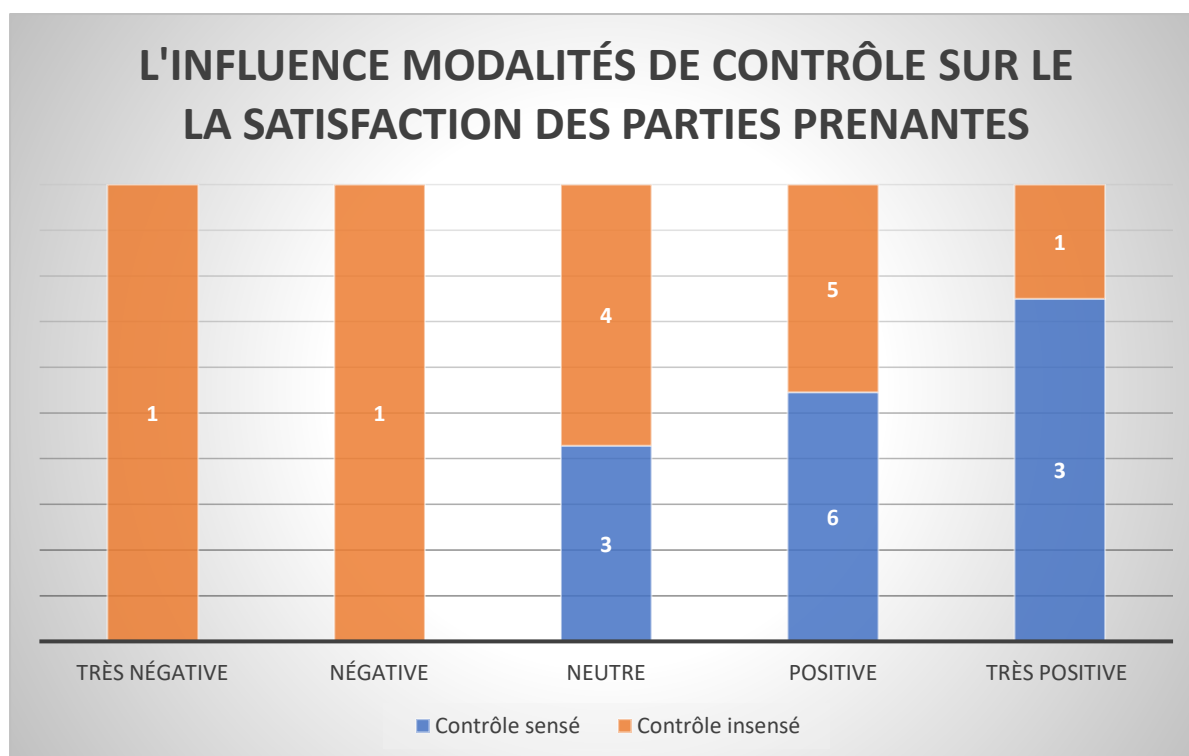


Figure 21: Les modalités de contrôle et la satisfaction des parties prenantes

Concernant l'opinion des 12 gestionnaires sur l'influence des modalités de contrôle sur la satisfaction des parties prenantes, nous avons les détails des résultats suivants : l'influence du contrôle insensé sur la satisfaction des parties prenantes, 5 gestionnaires ont exprimé des opinions positives et un gestionnaire a exprimé une opinion très positive.

4.2.6. Synthèse de la deuxième hypothèse

Tableau 32: résumé des modalités de contrôle retenus aux différents niveaux de dimensions de succès du projet

	Les modalités de contrôles	Positive	Très positive	Taux (positive + très positive)
Efficience du projet	Contrôle sensé	7	3	10
	Contrôle insensé	4	1	5
Bénéfices organisationnels	Contrôle sensé	9	1	10
	Contrôle insensé	4	2	6
Impact du projet	Contrôle sensé	8	2	10
	Contrôle insensé	5	2	7
Potentiel future	Contrôle sensé	8	3	11
	Contrôle insensé	4	2	6
Satisfaction des parties prenantes	Contrôle sensé	6	3	9
	Contrôle insensé	5	1	6

Les résultats ne permettent pas de confirmer l'hypothèse 2 concernant l'influence des modalités de contrôle sur le succès du projet, nous pouvons conclure que le contrôle sensé a une influence sur le succès du projet car la majorité des gestionnaires ont des opinions positives et très positives. Cependant, pour le contrôle insensé ayant une influence sur le succès du projet, la majorité des gestionnaires n'ont pas des opinions positives et très positives concernant la proposition.

4.3. Troisième hypothèse : Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet

La troisième hypothèse permettant de comprendre le contexte organisationnel tels que le modèle colocalisé, le modèle virtuel et le modèle hybride ayant des rôles modérateurs sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet. L'opinion de 12

gestionnaires de projets ont été collecté et la répartition des données pour l'analyse de la deuxième hypothèse est ci-dessous dans le tableau 32.

Tableau 33: Réponses des répondants de l'hypothèse 3

Modalités de gouvernance	Actionnaire > succès du projet				Partie prenante > succès du projet				Comportement > succès du projet				Résultat du contrôle > succès du projet								
	Très Négative	Neutre	Positive	Très	Très Négative	Neutre	Positive	Très	Très Négative	Neutre	Positive	Très	Très Négative	Neutre	Positive	Très					
Le modèle colocalisé		1	7	4			2	4	5	1			1	7	4			1	5	6	
Le modèle hybride		1	5	6				5	7				1	10	1			1	4	7	
Le modèle virtuel		1	5	5	1			4	6	2			5	5	2				6	5	1

4.3.1. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet

Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet. Les 12 gestionnaires de projet ont identifié leurs opinions sur les contextes organisationnels tels que le modèle colocalisé, le modèle hybride et le modèle virtuel. Le tableau ci-dessous démontre les réponses du rôle modérateur.

Tableau 34: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet

Actionnaire > succès du projet							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Le modèle colocalisé		1	7	4		4	4
Le modèle hybride		1	5	6		6	6
Le modèle virtuel		1	5	5	1	6	6

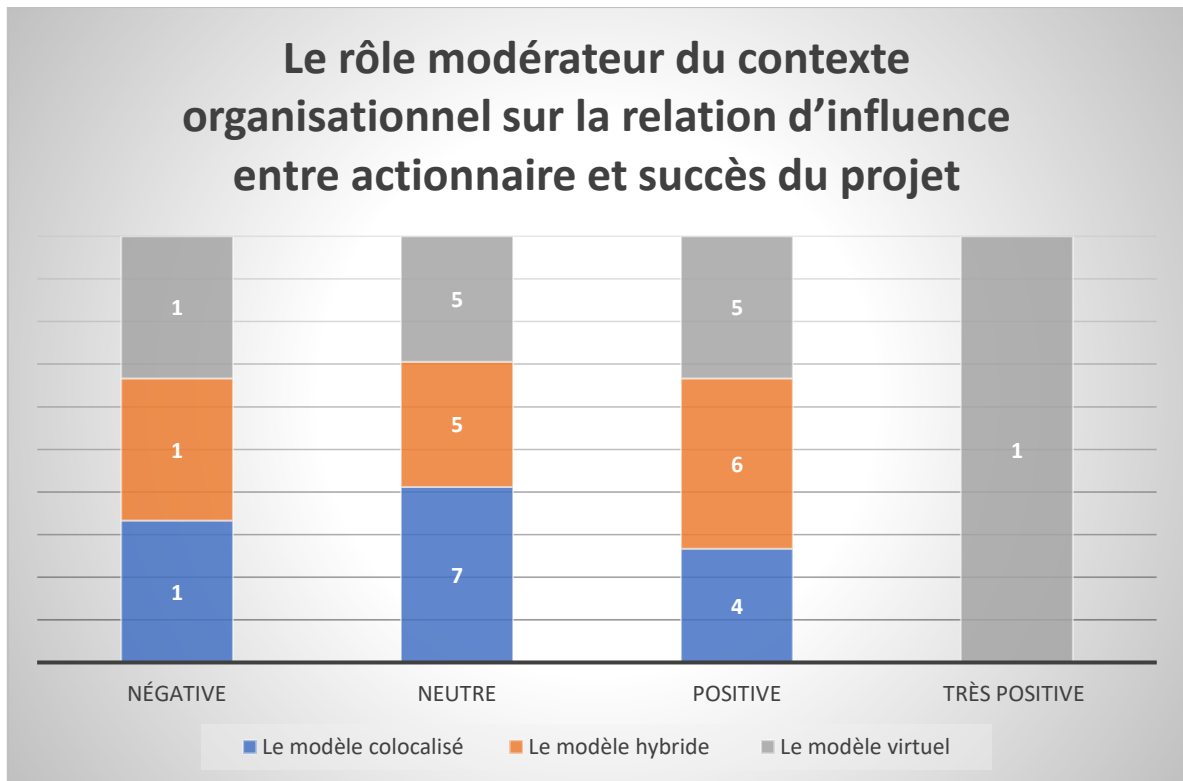


Figure 22: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre actionnaire et succès du projet

En essayant de comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel, le modèle virtuel jouant un rôle modérateur sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet, 1 gestionnaire exprime une opinion très positive et 5 gestionnaires expriment des opinions positives. Le modèle hybride jouant un rôle modérateur sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet, 6 gestionnaires expriment des opinions positives. Le modèle colocalisé jouant un rôle modérateur sur la relation d'influence entre actionnaire et succès du projet, 4 gestionnaires expriment des opinions positives.

4.3.2. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre partie prenante et succès du projet

La compréhension du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre partie prenante et succès du projet. 12 gestionnaires ont donné leurs opinions pertinentes en prenant en considération les trois contextes organisationnels qui sont : le modèle colocalisé, le modèle hybride et le modèle virtuel.

Tableau 35: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre partie prenante et succès du projet

Partie prenante > succès du projet							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Le modèle colocalisé		2	4	5	1	6	6
Le modèle hybride			5	7		7	7
Le modèle virtuel			4	6	2	8	8

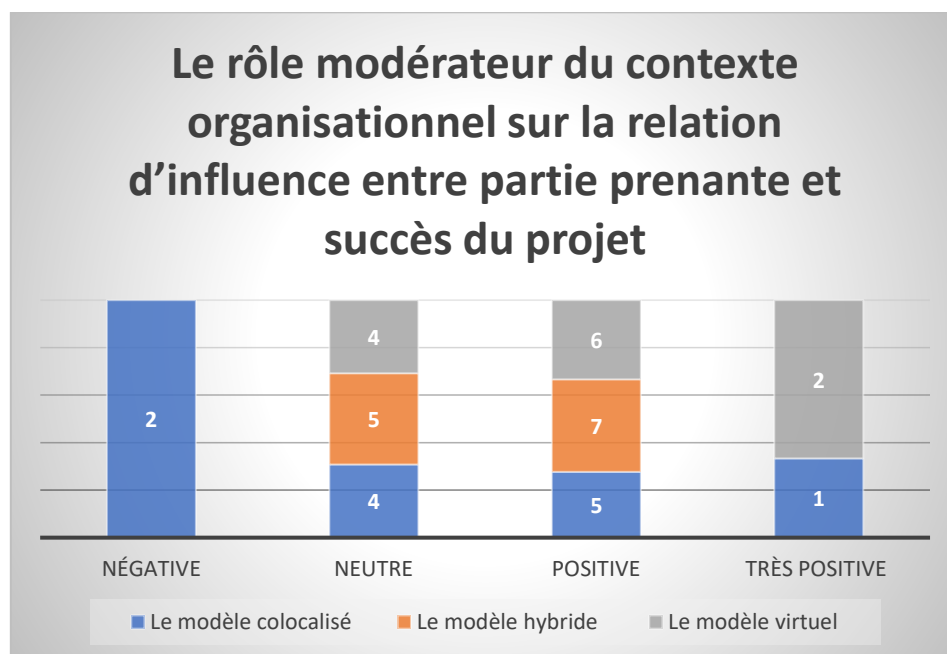


Figure 23: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre actionnaire et succès du projet

Le modèle virtuel jouant un rôle modérateur entre partie prenante et succès du projet, 2 gestionnaires expriment des opinions très positives et 6 gestionnaires expriment des opinions positives. Le modèle hybride jouant un rôle modérateur entre partie prenante et succès du projet, 7 gestionnaires expriment des opinions positives. Le modèle colocalisé jouant un rôle modérateur entre partie prenante et succès du projet, 1 gestionnaire exprime des opinions très positives et 5 gestionnaires expriment des opinions positives.

4.3.3. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le comportement de gouvernance et succès du projet

Analysant les perspectives du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le comportement de gouvernance et succès du projet. Les opinions de 12 gestionnaires de projets ont été recueilli sur les trois contextes organisationnels qui sont le modèle hybride, le modèle colocalisé et le modèle virtuel.

Tableau 36: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre comportement de gouvernance et succès du projet

Comportement > succès du projet							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Le modèle colocalisé		1	7	4		4	4
Le modèle hybride			1	10	1	11	11
Le modèle virtuel			5	5	2	7	7

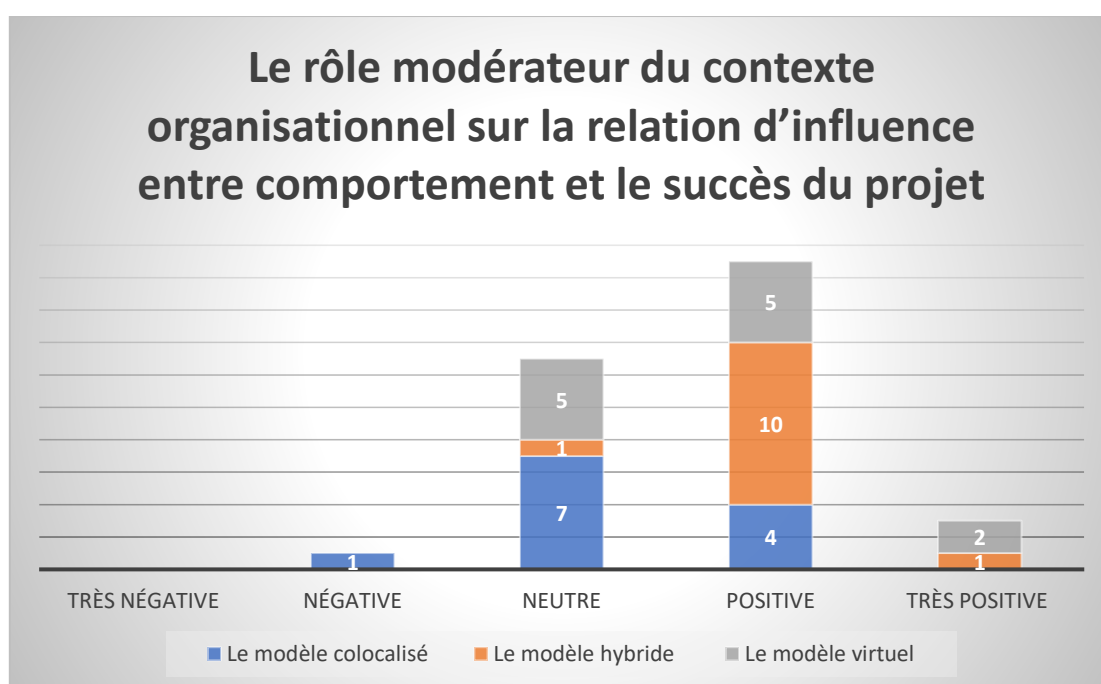


Figure 24: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre comportement de gouvernance et succès du projet

L'analyse du rôle modérateur du contexte organisationnel entre comportement de gouvernance et succès du projet est la suivante : le modèle virtuel jouant un rôle modérateur entre partie prenante et succès du projet, 2 gestionnaires expriment des opinions très positives et 5

gestionnaires expriment des opinions positives. Le modèle hybride jouant un rôle modérateur entre partie prenante et succès du projet, 10 gestionnaires expriment des opinions positives et un gestionnaire exprime une opinion positive. Le modèle colocalisé jouant un rôle modérateur entre partie prenante et succès du projet, 4 gestionnaires expriment des opinions positives.

4.3.4. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre résultat du contrôle et succès du projet

Analysant les perspectives du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le comportement de gouvernance et succès du projet. Les opinions de 12 gestionnaires de projets ont été recueilli sur les trois contextes organisationnels qui sont le modèle hybride, le modèle colocalisé et le modèle virtuel.

Tableau 37: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre résultat de contrôle et succès du projet

Résultat du contrôle > succès du projet							
Modalités de gouvernance	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Le modèle colocalisé		1	5	6		6	6
Le modèle hybride		1	4	7		7	7
Le modèle virtuel			6	5	1	6	6

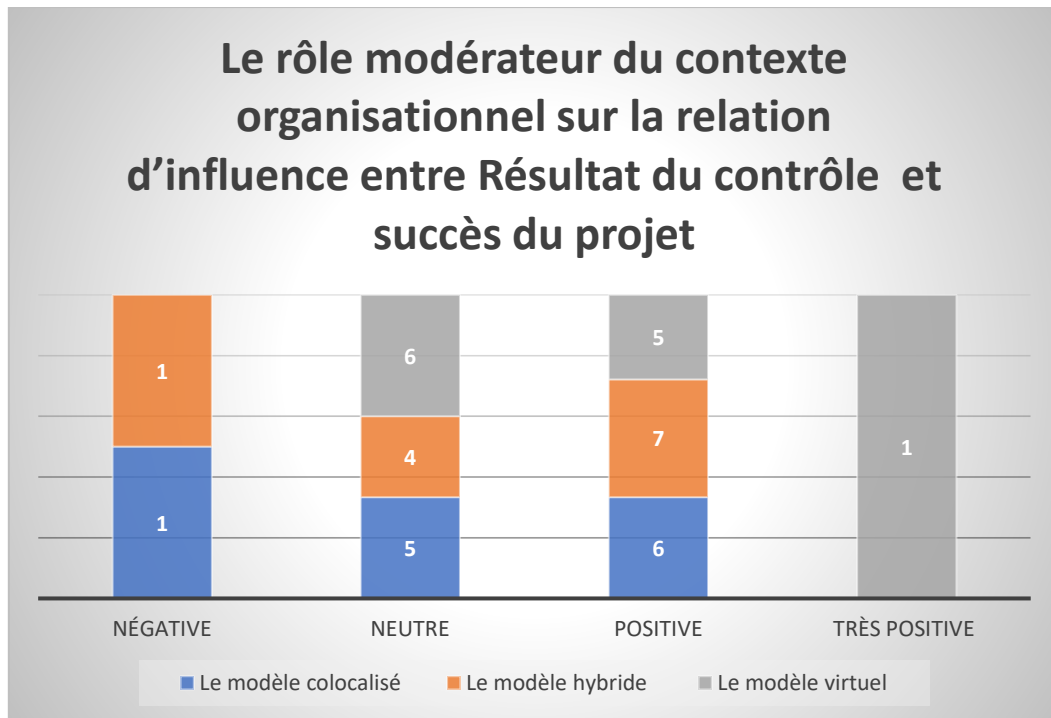


Figure 25: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre le résultat de contrôle et succès du projet

Le résultat obtenu démontre que pour comprendre le rôle modérateur du modèle virtuel sur la relation d'influence entre le résultat de contrôle et succès du projet ; 1 gestionnaire exprime une opinion très positive et 5 gestionnaires de projets expriment des opinions positives. Pour comprendre le rôle modérateur du modèle hybride sur la relation d'influence entre le résultat de contrôle et succès du projet ; 7 gestionnaires de projets expriment des opinions positives. Pour comprendre le rôle modérateur du modèle hybride sur la relation d'influence entre le résultat de contrôle et succès du projet ; 6 gestionnaires de projets expriment des opinions positives.

4.3.5. Synthèse de la troisième hypothèse

Tableau 38: résumé du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet

	Le contexte organisationnel	Positive	Très positive	Taux (positive + très positive)
Actionnaire > succès du projet	Le modèle colocalisé	4		4
	Le modèle hybride	6		6

	Le modèle virtuel	5	1	6
Partie prenante > succès du projet	Le modèle colocalisé	1	6	6
	Le modèle hybride		7	7
	Le modèle virtuel	2	8	8
Comportement > succès du projet	Le modèle colocalisé	4		4
	Le modèle hybride	10	1	11
	Le modèle virtuel	5	2	7
Résultat du contrôle > succès du projet	Le modèle colocalisé	6		6
	Le modèle hybride	7		7
	Le modèle virtuel	5	1	6

En conclusion de l'analyse de cette section pour l'hypothèse 3, elle démontre les opinions des gestionnaires de projets, nous pouvons dire que l'hypothèse est partiellement confirmée mais elle n'est pas totalement confirmée parce que la majorité des gestionnaires ne donnent pas des opinions positives et très positives.

4.4. Quatrième hypothèse : Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet

La quatrième hypothèse dans l'analyse de cette recherche essaye de démontrer l'effet modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet. Ainsi, il s'agit de sonder la capacité des différents facteurs de la modalité de gouvernance qui sont le contrôle sensé et le contrôle insensée en se basant sur les contextes organisationnels tels que le modèle colocalisé, le modèle hybride et le modèle virtuel.

Tableau 39: Réponses des répondants de l'hypothèse 4

Modalités de contrôle	Contrôle sensé > succès du projet					Contrôle insensé > succès du projet				
	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Le modèle colocalisé		1	4	5	2	1		4	5	2
Le modèle hybride		1	3	7	1		2	4	6	
Le modèle virtuel			3	7	2	1	1	3	3	3

4.4.1. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et succès du projet

La compréhension du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et le succès du projet en se basant sur les taux positive et très positive sont élaboré sur le tableau ci-dessous :

Tableau 40: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et succès du projet

Contrôle sensé > succès du projet							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Le modèle colocalisé		1	4	5	2	7	7
Le modèle hybride		1	3	7	1	8	8
Le modèle virtuel			3	7	2	9	9

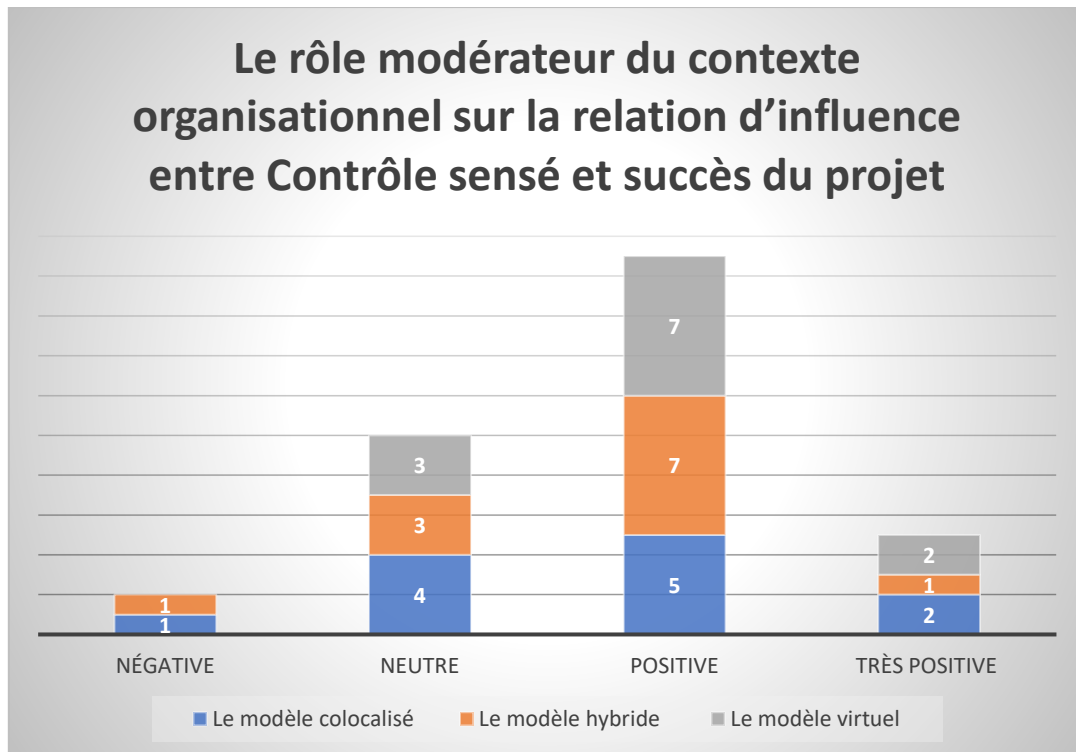


Figure 26: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre le contrôle sensé et succès du projet

L'analyse démontre que les résultats obtenus de 12 questionnaires de projet démontrent l'explication du rôle modérateur du contexte organisationnel entre le contrôle sensé et le succès du projet. Premièrement, le modèle virtuel jouant un rôle modérateur sur la relation d'influence entre contrôle sensé et succès du projet, 2 questionnaires ont des opinions très positives et 7 questionnaires ont des opinions positives. Concernant le modèle hybride ayant un impact sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et le succès du projet, 8 questionnaires ont exprimé des opinions positives et très positives (7 positives + 1 très positive). En fin pour le modèle colocalisé ayant un impact sur la relation d'influence entre le contrôle sensé et le succès du projet, 7 questionnaires ont exprimé des opinions positives et très positives (2 très positives + 5 positives).

4.4.2. Le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle insensé et succès du projet

En prenant en considération la réponse de 12 questionnaires de projets, l'analyse essaye de comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle insensé et le succès du projet.

Tableau 41: le rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre le contrôle insensé et succès du projet

Contrôle sensé > succès du projet							
Modalités de contrôle	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive	Taux (Positive +très positive)	Taux pondéré (Positive +2* très positive)
Le modèle colocalisé	1		4	5	2	7	7
Le modèle hybride		2	4	6		6	6
Le modèle virtuel	1	1	3	3	3	6	6

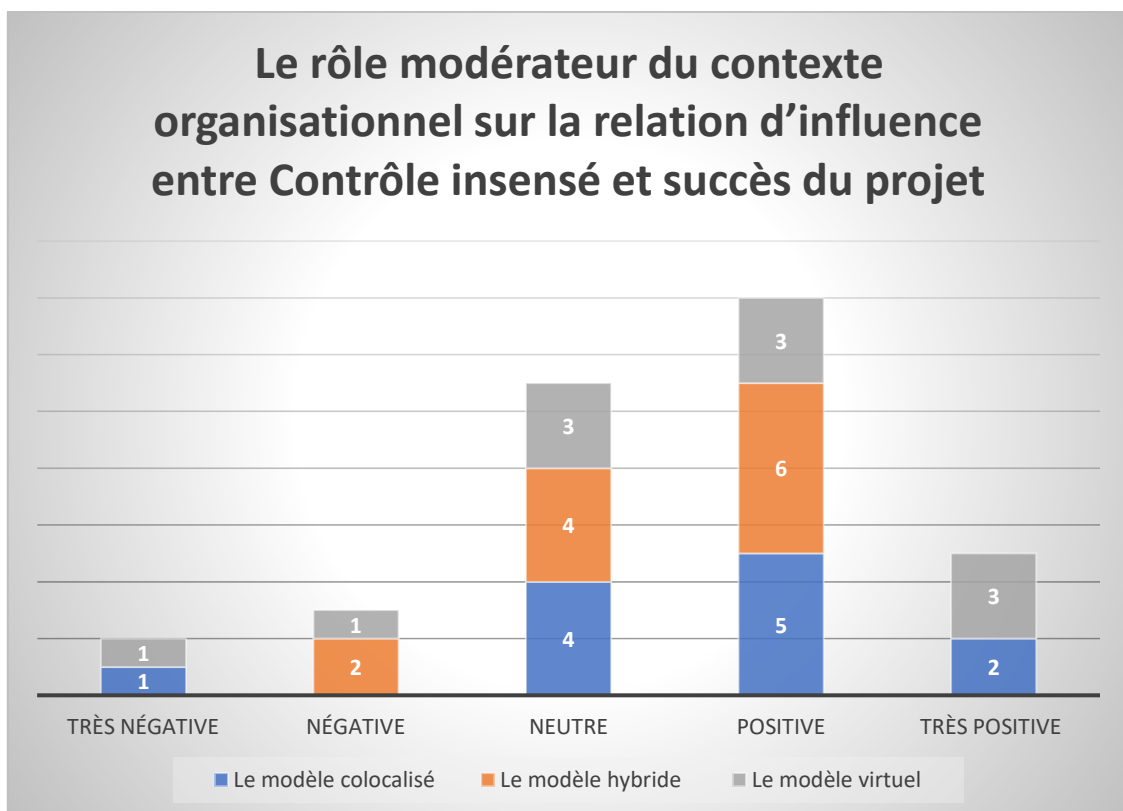


Figure 27: Le rôle modérateur du contexte organisationnel entre le contrôle sensé et succès du projet

En se basant sur les résultats des questionnaires de projet, l'analyse conclue que le modèle virtuel jouant un rôle modérateur sur la relation d'influence entre contrôle insensé et succès du projet, 3 questionnaires ont des opinions très positives et 3 questionnaires ont des opinions positives. Concernant le modèle hybride ayant un impact sur la relation d'influence

entre le contrôle insensé et le succès du projet, 6 gestionnaires ont exprimé des opinions positives. En fin pour le modèle colocalisé ayant un impact sur la relation d'influence entre le contrôle insensé et le succès du projet, 7 gestionnaires ont exprimé des opinions positives et très positives (2 très positives + 5 positives).

4.4.3. Synthèse de la troisième hypothèse

Tableau 42: résumé du rôle modérateur du contexte organisationnel sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet

	Le contexte organisationnel	Positive	Très positive	Taux (positive + très positive)
Contrôle sensé > succès du projet	Le modèle colocalisé	5	2	7
	Le modèle hybride	7	1	8
	Le modèle virtuel	7	2	9
Contrôle insensé > succès du projet	Le modèle colocalisé	5	2	7
	Le modèle hybride	6		6
	Le modèle virtuel	3	3	6

En conclusion pour la quatrième hypothèse, d'après les opinions des gestionnaires de projets ; ça nous permet de confirmer partiellement l'hypothèse 4. Les raisons de partiellement confirmer l'hypothèse 4 est que ce n'est pas la majorité des gestionnaires qui confirment positivement et très positivement le rôle modérateur du contexte organisationnel ayant une relation d'influence entre le contrôle insensé et le succès du projet.

4.5. Synthèses des résultats et discussion

4.5.1. Synthèse des résultats

Tableau 43: Synthèse des hypothèses

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Hypothèses (H) ou Propositions (P)	Conclusion
O1 : Analyser et comprendre la relation entre les modalités de gouvernance et le succès de projet ($X1 > Y$)	QR1 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de gouvernance et Le succès d'un projet ?	Hypothèse 1 : $X1 > Y$ Les modalités de gouvernance exercent une influence sur les dimensions de succès du projet	Confirmée
O2 : Analyser et comprendre la relation entre les modalités contrôle et le succès de projet ($X2 > Y$)	QR2 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	Hypothèse 2 : $X2 > Y$ Les modalités de contrôle exercent une influence sur les dimensions de succès du projet	Partiellement confirmée
O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?	QR3 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?	Hypothèse 3 : $Z > (X1 > Y)$ Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet	Pas Confirmée
O4 : Analyser et comprendre le rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	QR4 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?	Hypothèse 4 : $Z > (X2 > Y)$ Le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet	Partiellement Confirmée

4.5.2. Discussion

En se basant sur la compréhension que nous pouvons avoir sur les éléments de résultats de l'analyse et aussi de la revue de littérature académique. La discussion est basée sur la compréhension et la bonne explication des hypothèses qui ont été utilisées dans cette étude de recherche dans le but de répondre aux questions de recherche et atteindre les objectifs de la recherche. La discussion des quatre hypothèses est la suivante :

4.5.2.1. L'interprétation de la première hypothèse

La première hypothèse parle exactement de l'influence des modalités de gouvernance sur le succès du projet. Dans cette analyse de recherche, l'élaboration des modalités de gouvernance sur le succès du projet a été élaborée en essayant de comprendre statistiquement l'influence de chaque facteur des modalités de gouvernance sur les dimensions du succès du projet. Une analyse qualitative et quantitative des données pour confirmer cette influence était nécessaire après avoir pris en considération les réponses de 12 gestionnaires de projet. Nous avons confirmé l'hypothèse qui est la première hypothèse de cette étude de recherche, avec la revue de littérature, car la majorité des gestionnaires ont exprimé des opinions positives et très positives. Les résultats indiquent que les modalités de gouvernance sont associées à la gouvernance, gouvernementalité, management et le leadership. L'étude a fait ressortir les éléments de modalités de gouvernance que cette étude de recherche a pris en considération. En effet il est aperçu de certains facteurs des modalités de gouvernance a un impact sur le succès du projet tel que l'orientation des actionnaires, les résultats de contrôle et l'intendance de la valeur sur les dimensions du succès d'un projet.

Donc cette étude peut supporter les résultats des études précédentes après une analyse pertinente, confirmant que les modalités de gouvernance exercent une influence sur le succès du projet (Muller, 2019 ; Joslin et Muller, 2016).

4.5.2.2. L'interprétation de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse qui est de comprendre l'influence des modalités de contrôle sur le succès du projet. L'analyse de cette recherche a mis en contexte l'hypothèse selon les opinions de 12 gestionnaires de projet. Les modalités de contrôle sont divisées en deux composants qui sont le contrôle sensé et le contrôle insensé influençant les dimensions du succès d'un projet selon Chen et al (2022). Alors, les résultats de l'analyse démontrent que le

succès du projet est influencé par le contrôle sensé et le succès du projet n'est pas réellement influencé par le contrôle insensé en se basant sur les opinions des gestionnaires de projets.

Cette étude parle des modalités de contrôle qui sont le contrôle sensé et le contrôle insensé influençant les dimensions du succès d'un projet. En bref, les résultats peuvent partiellement confirmer la deuxième hypothèse élaborée dans cette étude, avec les dimensions du succès d'un projet (Chen et al, 2022).

4.5.2.3. L'interprétation de la troisième hypothèse

La troisième hypothèse est de comprendre que le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet. Cette hypothèse a été établie par les trois modèles d'organisation que nous pouvons avoir qui sont le modèle colocalisé, le modèle hybride et le modèle virtuel jouant le modérateur entre les modalités de gouvernance et le succès du projet. Le contexte organisationnel qui dérive de l'étude de Zhang et al (2018), le rôle de modèle organisationnel de travail peut impacter la relation entre chaque modalité de gouvernance et le succès du projet.

Cependant, d'après les résultats de l'analyse des gestionnaires de projet, la majorité des opinions sont négatives et très négatives. Cela dit, la troisième hypothèse n'est pas confirmée dans l'étude de cette recherche.

4.5.2.4. L'interprétation de la quatrième hypothèse

La quatrième hypothèse est de comprendre que le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de contrôle et le succès du projet. La troisième hypothèse est de comprendre que le contexte organisationnel a un effet modérateur sur la relation d'influence entre les modalités de gouvernance et le succès du projet. Cette hypothèse a été établie par les trois modèles d'organisation que nous pouvons avoir qui sont le modèle colocalisé, le modèle hybride et le modèle virtuel jouant le modérateur entre les modalités de contrôle et le succès du projet. Le contexte organisationnel qui dérive de l'étude de Zhang et al (2018), le rôle de modèle organisationnel de travail peut impacter la relation entre chaque modalité de contrôle et le succès du projet.

Donc, d'après les résultats de l'analyse, la troisième hypothèse a été partiellement confirmée en se basant sur les opinions à majeur positives et très positives pour le rôle modérateur du contexte organisationnel impactant la relation entre le contrôle sensé et le succès du projet. Mais pour le contrôle insensé, c'est le contraire.

CHAPITRE 5-CONCLUSION ET CONTRIBUTION ENVISAGÉE

5. Conclusion et contribution envisagée

Les modalités de gouvernance et de contrôle étant les facteurs clés de cette étude de recherche pour comprendre leurs influences sur le succès du projet, selon le contexte organisationnel en prenant en considération le modèle hybride, le modèle virtuel et le modèle colocalisé. En se basant une littérature intensive sur les modalités de gouvernance, de contrôle, du succès du projet et aussi le contexte organisationnel. Cette étude de recherche a été élaborée par une méthodologie de recherche dans le but de répondre aux questions de recherche. Une approche de recherche abductive en se basant sur la philosophie de recherche pragmatiste, le questionnaire Survey a été utilisé dans le but de collectées les donnes de cette recherche. Les objectifs de cette étude de recherche ont découlé d'une problématique spécifique démontrant une lacune de recherche scientifique. Celle-ci se focalise autour d'un éclairage sur l'influence de la gouvernance et du contrôle de projet sur le succès d'un projet selon le contexte organisationnel de collaboration (le modèle colocalisé, le modèle virtuel et le modèle hybride). C'est pour cela que répondre aux questions de recherche a pu illuminer et éclairer le domaine de recherche dans la littérature scientifique.

Alors, l'analyse et l'interprétation des données de cette recherche scientifique en se basant sur les questions de recherche et aussi sur les objectifs de recherche pour formuler les hypothèses de recherche et tester les hypothèses. C'est dans ce cadre que cette étude de recherche a été finalisée. Cette conclusion élabore la contribution managériale, la contribution théorique, les limites de cette étude de recherche, les recherches futures et la conclusion globale.

Donc le tableau 44 ci-dessous démontre les contributions et le bouclage de cette étude de recherche avec les objectifs et questions de recherche très détaillée.

Tableau 44 Contributions et bouclage avec les questions et objectifs de recherche

Conclusions	Réponses aux questions de recherche (QR)	Détails des réponses aux questions de recherche	Atteinte des objectifs (O)	Contributions
<p>QR1 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de gouvernance et Le succès d'un projet ?</p> <p>H₁ : Confirmée</p>	<p>Les modalités de gouvernance contribuent au succès du projet</p>	<p>Les modalités de gouvernance retenues sont :</p> <p>Actionnaire, Partie prenante, Comportement et Résultats de contrôle</p> <p>Pour le succès du projet : l'efficacité du projet, les bénéfices organisationnels, l'impact du projet, le potentiel future et la satisfaction des parties prenantes</p>	<p>L'objectif de prouver que les modalités de gouvernance exercent une influence sur le succès du projet est atteint.</p>	<p>Managérial et Théorique</p>
<p>QR2 : Quelle est la nature de l'influence entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?</p> <p>H₂ : Partiellement Confirmée</p>	<p>Les modalités de contrôle contribuent partiellement au succès du projet</p>	<p>Les modalités de contrôle qui retenue :</p> <p>Le contrôle sensé et le contrôle insensé</p> <p>Pour le succès du projet : l'efficacité du projet, les bénéfices organisationnels, l'impact du projet, le potentiel future et la satisfaction des parties prenantes</p>	<p>L'objectif de prouver que les modalités de contrôle exercent une influence partielle sur le succès du projet est atteint.</p>	<p>Managérial et Théorique</p>

Conclusions	Réponses aux questions de recherche (QR)	Détails des réponses aux questions de recherche	Atteinte des objectifs (O)	Contributions
<p>QR3 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de gouvernance et le succès d'un projet ?</p> <p>H₃ : Pas Confirmée</p>	<p>Le contexte organisationnel ne joue pas un rôle modérateur entre les modalités de gouvernance et le succès du projet.</p>	<p>Les modalités de gouvernance retenues sont :</p> <p>Actionnaire, Partie prenante, Comportement et Résultats de contrôle</p> <p>Pour le succès du projet : l'efficacité du projet, les bénéfices organisationnels, l'impact du projet, le potentiel futur et la satisfaction des parties prenantes</p> <p>Contexte organisationnel : Colocalisé, hybride et virtuel</p>	<p>L'objectif de prouver que le contexte organisationnel joue un rôle modérateur entre les modalités de gouvernance et le succès du projet n'est pas atteint.</p>	<p>Pas de contribution</p>
<p>QR4 : Quelle est l'influence du rôle modérateur du contexte organisationnel entre les modalités de contrôle et le succès d'un projet ?</p> <p>H₄ : Partiellement Confirmée</p>	<p>Le contexte organisationnel joue partiellement un rôle modérateur entre les modalités de contrôle et le succès du projet.</p>	<p>Les modalités de contrôle qui retenue :</p> <p>Le contrôle sensé et le contrôle insensé</p> <p>Pour le succès du projet : l'efficacité du projet, les bénéfices organisationnels, l'impact du projet, le potentiel futur et la satisfaction des parties prenantes</p> <p>Contexte organisationnel : Colocalisé, hybride et virtuel</p>	<p>L'objectif de prouver que le contexte organisationnel joue un rôle modérateur entre les modalités de contrôle et le succès du projet est atteint.</p>	<p>Managérial et Théorique</p>

5.1. Contribution managériale

Les résultats des hypothèses 1 et 2 sont alignés sur les questions de recherche qui cette étude a mis en place qui sont QR1 et QR2 pour comprendre l'influence des modalités de gouvernance et contrôle sur le succès du projet. Alors, les modalités de gouvernance comme connaître l'orientation des actionnaires dans un cadre bénéfique, la compréhension des parties prenantes, le comportement de gouvernance et le résultat du contrôle ont des impacts majeurs sur le succès du projet. Donc pour la contribution managériale il est important pour les gestionnaires de projet de prendre en considération les modalités de gouvernance dans le but de voir un projet se réaliser. Dans le cadre des modalités de contrôle où nous parlons du contrôle sensé et le contrôle insensé, il est important de comprendre que la contribution managériale est basée sur le contrôle sensé ayant un niveau d'influence positive et plus positive sur le succès du projet.

Le contrôle sensé ou le contrôle conscient a une implication managériale, car, elle se préoccupe de l'échec, la compréhension, nuance des situations actuelles, sensibilité aux situations de projet, sensibilisation aux situations du projet, aux nouvelles configurations de contrôle et enfin la sensibilisation à l'autonomisation. Le contexte organisationnel en se basant sur le modèle hybride, le modèle colocalisé et le modèle virtuel peut jouer un rôle important dans la relation entre le contrôle sensé et le succès du projet en termes de contribution managériale. Dépendamment du mode organisationnel que le gestionnaire de projet utilise pour que le contrôle conscient ou sensé qui est mis en place impacte le succès du projet. Cependant, d'après les résultats de cette recherche, le contexte organisationnel ne joue pas un rôle modérateur entre les modalités de gouvernance et le succès du projet.

Ensuite, le contexte organisationnel ne joue pas un rôle modérateur entre le contrôle insensé et le succès du projet. En définitive, cette recherche met en place une interrelation de gouvernance qui peut influencer le succès du projet, le contrôle sensé et selon le contexte d'organisation qu'il a une relation entre le contrôle sensé et le succès du projet. En recommandation, l'information est utile pour les gestionnaires de projet de comprendre l'implication dans la réalisation de projet.

5.2. Contribution théorique

La contribution théorique de cette recherche est immense dans le domaine de la gouvernance et contrôle de projet. Dans le domaine de recherche, les chercheurs ont parlé de plusieurs types de gouvernance et contrôle, quelques chercheurs se sont basés sur la

compréhension du leadership dans la gouvernance et contrôle, d'autres sur la gouvernance de projet ou la gouvernance des entreprises (Joslin & Muller, 2016). Dans ce contexte, il est important de comprendre que cette recherche a essayé de comprendre les lacunes scientifiques qui existaient dans le domaine. Donc, la recherche a exploré l'influence de la gouvernance et le contrôle sur le succès du projet selon le contexte organisationnel en prenant en considération les trois modèles de travail qui sont le modèle hybride, le modèle virtuel et le modèle colocalisé pour réaliser un projet. Alors cette recherche peut s'inscrire dans la promotion de la gestion organisationnelle de projet en se basant sur la gouvernance et le contrôle comme levier de performance dans le but de réaliser un projet. C'est un éclairage qui peut être utilisé dans la littérature de la gestion de projet d'organisation comme référence de comprendre l'influence des modalités de gouvernance et de contrôle sur le succès d'un projet.

La littérature académique en gestion de projet organisationnel peut alors prendre en considération les résultats obtenus dans cette étude de recherche. Cependant, les enjeux de gouvernance et le contrôle et leurs influences sur le succès du projet ont été élaborés par plusieurs chercheurs dans leurs études de recherche dans le contexte de gestion organisationnel de projet. Mais dans le cadre du contexte organisationnel, il est vu que dans la littérature, il n'y a pas plusieurs études de recherche qui tournent leurs attentions vers cette problématique. C'est pour cela que cette étude de recherche fait une exploration générale et aussi une exploration détaillée sur le contexte organisationnel avec les modalités de gouvernance, de contrôle et le succès du projet.

Cela dit, il est important de finaliser la contribution managériale et théorique que cette étude de recherche a élaborée dans le domaine de la gestion de projet organisationnel. Une signification d'influence de comprendre pourquoi les projets réussis et aussi pourquoi les projets échouent dans un contexte organisationnel bien défini. C'est une contribution à la fois professionnelle et académique.

5.3. Limitations

Cette étude de recherche a plusieurs limitations que les lecteurs doivent être informés pour comprendre le sensé, le cadre et le contexte du sujet. Tout d'abord cette étude de recherche se limite seulement à comprendre les modalités de gouvernance et de contrôle qui peuvent influencer le succès du projet selon le contexte organisationnel. Mais ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'autres facteurs qui peuvent l'influencer le succès du projet que d'autres chercheurs peuvent explorer dans le domaine de la recherche de gestion organisationnelle du projet. C'est

alors l'une des limitations à prendre en considération dans le domaine de la gestion organisationnelle de projet. La démarche de la méthodologie utilisée dans cette étude de recherche est basée sur la philosophie de recherche pragmatique qui met en place un niveau d'analyse en évolution. Cependant, cela peut être très complexe pour la collecte des données qualitatives primaire. Parce qu'elle demande beaucoup plus de temps et d'effort.

C'est pour cela que cette recherche a visé une population de gestionnaires de projet organisationnel qui est limitée seulement à 12 gestionnaires de projet qui ont répondu aux questionnaires se basant sur la technique d'échantillonnage de commodité. Avec l'échantillonnage de commodité, cela compromet à faire des généralisations des résultats sur la population totale choisie dans l'étude de recherche. En bref, nous pouvons dire que les limitations sont basées sur le contexte de la recherche qui parle seulement de l'influence de la gouvernance et le contrôle sur le succès du projet, mais aussi la démarche de la méthodologie de recherche.

5.4. Recherches futures

Dans le contexte organisationnel de projet, nous pouvons avoir plusieurs recherches futures que les académiciens et les chercheurs peuvent explorer. Sachant que cette étude de recherche parle de la gouvernance et contrôle qui peuvent influencer le succès du projet, mais il peut aussi avoir d'autres facteurs tels que la conception du projet, la structure organisationnelle de l'entreprise et autres qui peuvent être explorés comme variables influençant le succès d'un projet. Ce domaine de recherche est très vaste, il peut être développé sur plusieurs angles.

Concernant la démarche méthodologique de cette recherche, une autre approche méthodologique peut aussi à accompagner cette recherche. D'autres chercheurs peuvent l'horizon de temps longitudinal pour que les nouveaux résultats soient considérés comme un projet à long terme motivé par l'acceptation des résultats que cette étude peut donner. Alors, nous proposons pour les recherches futures un positionnement de recherche logique, des études de cas en termes de design, de recherche et pour l'horizon de temps soit longitudinal.

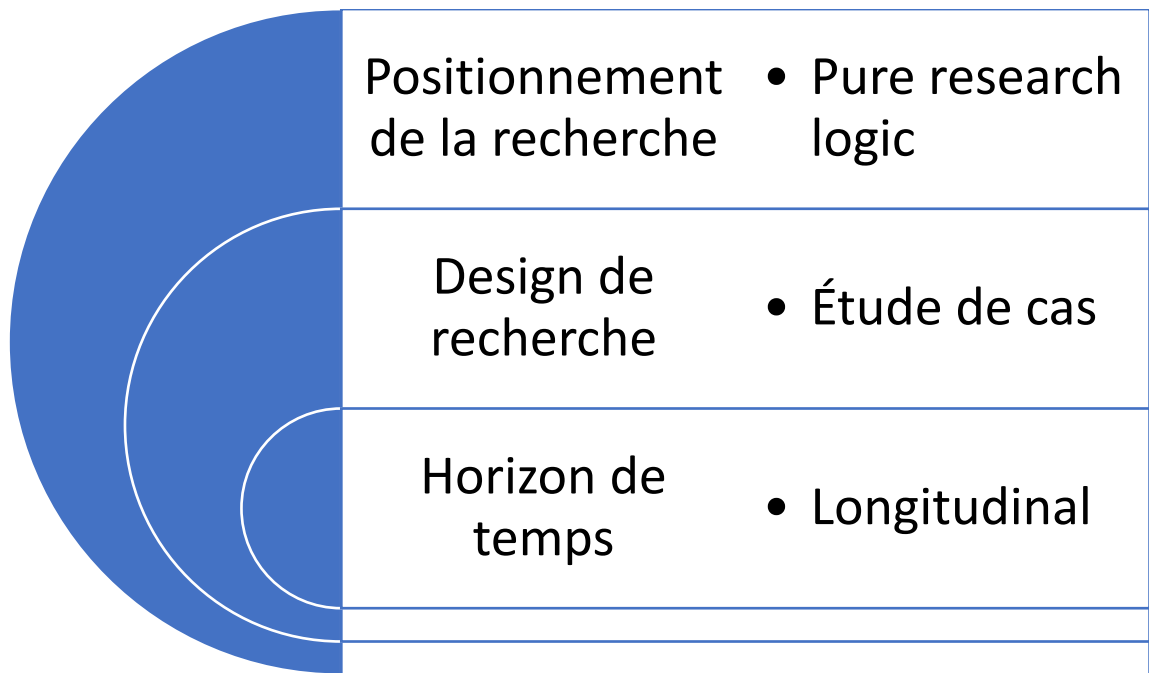


Figure 28: Méthodologie considérer pour des recherches futures

5.5. Conclusion globale

Cette recherche est d'une grande envergure dans le but de comprendre le niveau d'influence des modalités de gouvernance et de contrôle sur le succès du projet selon le contexte organisationnel. Avec une méthodologie bien élaborée pour interpréter les résultats. Bref, les modalités de gouvernance sont juste importantes et exercent une influence directe sur le succès du projet. Donc les connaissances produites dans cette recherche peuvent permettre d'orienter les recherches futures en se basant sur les limitations de la recherche.

6. Références

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLoS ONE*, 16(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Ahola, T. (2018). So alike yet so different: A typology of interorganisational projects. *International Journal of Project Management*, 36(8).
- Ahola, T. (2018). So alike yet so different: A typology of interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, 36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.07.005>
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.005>
- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Javareshk, M. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.glt.2021.11.001>
- Aljabri, O., & Khayyat, M. (2020). Virtual Project Management Soft Skills (VPMSS). *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 3(6).
- Aubry, M. (2015). Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity. *Project Management Journal*, 46(5).
- Bao, F., Martek, I., Chen, C., Chan, A. P. C., & Yu, Y. (2018). Lifecycle performance measurement of public-private partnerships: a case study in China's water sector. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/ijspm.2018.6048>
- Barerro, J., Bloom, N., & Davis, S. J. (2022). WHY WORKING FROM HOME WILL STICK? *NBER Working Paper*.
- Boiral, O., Brotherton, M., Rivaud, L., & Guillaumie, L. (2021). Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. *Sustainability MDPI*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13073993>
- Barrero, J., Bloom, N., & Davis, S. (2022). *WHY WORKING FROM HOME WILL STICK? NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*. Working Paper 28731. Retrieved December 6, 2022, from <http://www.nber.org/papers/w28731>
- Barthes, R. (2013). *Mythologies*. New York, NY : Hill & Wang.
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). "Success factors and criteria in the management of international development projects: evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia." *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562–582.

- Brown, S., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.
- Brunet, M. (2021). Making sense of a governance framework for megaprojects: The challenge of finding equilibrium. *International Journal of Project Management*, 39(4), 406–416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.001>
- Budayan, C., Okudan, O., & Dikmen, I. (2020). "Identification and prioritization of stage-level KPIs for BOT projects – evidence from Turkey". *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(6), 1311–1337. <https://doi.org/https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.1108/IJMPB-11-2019-0286>
- Carvalho, M. M., Patah, L. A., & Bido, D. S. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33, 1509–1522.
- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *Eur J Work Organ Psychol*, 28(1), 51–73.
- Chen, T., Li, F., Chen, X. P., & Ou, Z. (2018). Innovate or die: How should knowledge-worker teams respond to technological turbulence? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 1–16.
- Chen, W., Chua, C., Young, R., & Xu, X. (2022). Explaining Reverse Outcome Tight Control: A Case Study of Mindless/Mindful Governance. *Project Management Journal*, 53(3). <https://doi.org/https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.1177/87569728221091484>
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviours. *Journal Of Vocational Behaviour*, 119(103437).
- Chua, C. E. H., & Myers, M. D. (2018). Social control in information systems development: A negotiated order perspective. *Journal of Information Technology*, 33(3), 173–187.
- Clarke, T. (2004). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. In *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. London, UK: Routledge, 189–202.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cutter, C. (2021). Remote Work May Now Last for Two Years, Worrying Some Bosses. *Wall Street Journal*.
- Davis, F., & Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

- Davison, R. (2020). The transformative potential of disruptions: a viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55(102149). <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149>
- Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (n.d.). Mixed-Methods Research: A Discussion on its Types, Challenges, and Criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.46809/jpse.v2i2.20>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? Document de travail du National Bureau of Economic Research, no 26948. *Cambridge: National Bureau of Economic Research*.
- Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: A Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669.
- Endres, S., & Weibler, J. (2017). “Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership: A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis,”. *International Journal of Management Review*, 19(2), 214–236.
- Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Ferguson, M., Carlson, D., Boswell, W., Whitten, D., Butts, M. M., & Kacmar, K. M. (2016). Tethered to work: A family systems approach linking mobile device use to turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 520–534.
- Gellar, L., Druker, S., Osganian, S., Gapinski, M., LaPelle, N., & Pbert, L. (2012). Exploratory Research to Design a School Nurse-Delivered Intervention to Treat Adolescent Overweight and Obesity. *Journal Of Nutrition Education and Behavior*, 44(1), 46–54.
- Geraldi, J., Söderlund, J., & van Marrewijk, A. (2021). Bright and Dark Spots in Project Studies: Continuing Efforts to Advance Theory Development and Debate. *Project Management Journal*, 52(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/87569728211004064>
- Grant, M. (2021). *Remote Working and its Impact on Employee Job Satisfaction During COVID-19*. Leadership Education Capstones, 60, 8-2021. Retrieved December 6, 2022, from <https://openriver.winona.edu/leadershipeducationcapstones/60>
- Gray, C., Mason, J., & Loshak, H. (2021). An overview of Direct-to-Patient Virtual Visits in Canada. *Canadian Journal of Health Technologies*, 1(6), 1–28.
- Głodziński, E. (2019). (n.d.). Performance measurement of complex project: framework and means supporting management of project-based organizations. *International Journal of Information System and Project Management*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.12821/ijispm070202>
- Henderson, L., Stackman, R., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717–1730.

- Heumann, J., Wiener, M., Remus, U., & Mähring, M. (2015). To coerce or to enable? Exercising formal control in a large information systems project. *Journal of Information Technology*, 30(4), 337-351.
- Hoegl, M., & Gemünden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). "The impact of project methodologies on project success in different project environments". *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364-388.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Relationship between Project Governance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Judgev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (n.d.). Performance management in construction: A conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19(1). doi: <https://doi.org/10.1080/01446190010003425>
- Kandil, M., & Moustafa, M. (2021). The effect of virtual leadership practices on work engagement during COVID-19. *Delta University Scientific Journal*, 4(1), 44-52.
- Karunaratne, P. (2021). A SWOT Analysis of Remote Working Based on Review of Literature. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behaviour*, 1(4). doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.52218/ijbtob.v1i4.102>
- KILDUFF, M., MEHRA, A., & DUNN, M. (2011). FROM BLUE SKY RESEARCH TO PROBLEM SOLVING: A PHILOSOPHY OF SCIENCE THEORY OF NEW KNOWLEDGE PRODUCTION. *Academy Of Management Review*, 36(2), 297-317.
- Kirsch, G., & Müller, R. (2004). Deploying common systems globally: The dynamics of control. *Information Systems Research*, 15(4), 374-395.
- Klein, G., & Müller, R. (2020). Literature Review Expectations of Project Management Journal. *Project Management Journal*, 51(3). doi: <https://doi.org/10.1177/8756972820916340>
- Klein, G., Mahoney, J., McGahan, A., & Pitelis, C. (2019). Organizational Governance Adaptation: Who Is In, Who Is Out, and Who Gets What. *Academy Of Management Review*, 44(1). doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2). doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>

- Kramer, A., & Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal Of Vocational Behavior*, 119, 103442nd ser. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kwahk, K., & Park, D. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers In Human Behavior*, 55, 826-839. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>
- Laine, T., Korhonen, T., & Suomala, P. (2020). The dynamics of repairing multi-project control practice: A project governance viewpoint. *International Journal of Project Management*, 38(7), 405-418. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.010>
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 12(6), 502-513.
- Lim, W., Sia, S., & Yeow, A. (2011). Managing risks in a failing IT project: A social constructionist view. *Journal of the Association of Information Systems*, 12(6), 414-440.
- Lin, L., Müller, R., Zhu, F., & Liu, H. (2019). Choosing suitable project control modes to improve the knowledge integration under different uncertainties. *International Journal of Project Management*, 37(7), 896-911. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.07.002>
- Liu, G., & Chua, C. (2020). The reinforcing effects of formal control enactment in complex IT projects. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(2), 312-340.
- Liu, J., Love, P., Smith, J., Regan, M., & Sutrisna, M. (2014). "Public-Private Partnerships: A review of theory and practice of performance measurement". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 499-512.
- Liu, S., & Deng, Z. (2015). How environment risks moderate the effect of control on performance in information technology projects: Perspectives of project managers and user liaisons. *International Journal of Information Management*, 35(1), 80-97.
- Liu, Y., Nederveen, S., & Hertogh, M. (2017). Understanding effects of BIM on collaborative design and construction: An empirical study in China. *International Journal of Project Management*, 35(4), 686-698. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.007>
- Liu, Y., Van Nederveen, S., & Hertogh, M. (n.d.). Understanding effects of BIM on collaborative design and construction: An empirical study in China. *International Journal of Project Management*, 35, 686-698. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.007>
- Margarita, P., Raimonda, A., Alfredas, C., Saulius, Š, & Müller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 38(7), 913-924.

- Martinsuo, M., Suomala, P., & Kanninen, J. (2013). "Evaluating the organizational impact of product development projects". *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 173-198.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2016). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Müller, M. (2019). Governance, governmentality, and project performance: The role of sovereignty. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 7(2), 5-17.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Surrey: Gower Publishing.
- Müller, R., & Judgev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2014). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, *In Press*.
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A., & Shao, J. (2016). Framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*, 34(6), 957-969.
- Olsson, N. (2008). "Conflicts related to effectiveness and efficiency in Norwegian rail and hospital projects". *Project Perspectives*, 29(1), 81-85.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- OYER, P. (2020). The gig economy Non-traditional employment is a great opportunity for many, but it won't replace traditional employment. *Stanford University Graduate School of Business*, 4(6), 12-15.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457-467. doi: <https://doi.org/10.1037/a0023594>
- Perlow, L., Hadley, C., & Eun, E. (2017). Stop the meeting madness. *Harvard Business Review*, 95(4), 62-69.
- Pesämaa, O. (2017). Personnel- and action control in gazelle companies in Sweden. *Journal Of Management Control*, 28, 107-132.
- Peters, L., & Manz, C. (n.d.). "Identifying antecedents of virtual team collaboration". *Team Performance Management*, 13(3/4), 117-129. doi: <https://doi.org/10.1108/13527590710759865>

- Pinto, J., & Prescott, J. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18.
- Regazzini, A. (2022). Lean for remote team management. Retrieved December 07, 2022, from <https://planet-lean.com/lean-thinking-remote-working/>
- Riaz, A., Tahir, M., & Noor, A. (2013). “Leadership is vital for project managers to achieve project efficacy”. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(6), 99-102.
- Richard, O. (2022). Key Elements of Successful Virtual Teamwork in Projects Management during Pandemic Periods; a Case of Covid-19. *Social Science Research Network*. <https://independent.academia.edu/martinotundorichard>
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, 102157th ser.
- Robertson, B., & Kee, K. (2017). Social media at work: The roles of job satisfaction, employment status, and Facebook use with co-workers. *Computers In Human Behavior*, 70, 191-196.
- Routley, N. (2020). How People and Companies Feel About Working Remotely. Retrieved December 07, 2022, from <https://www.visualcapitalist.com/how-people-and-companies-feel-about-working-remotely/>
- Röcker, C. (2012). Informal Communication and Awareness in Virtual Teams. *Communications In Information Science and Management Engineering*, 2(5), 1-15.
- Saunders, Lewis, & Thornhill. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Prentice Hall.
- Sergi, V., Crevani, L., & Aubry, M. (n.d.). Process Studies of Project Organizing. *Project Management Journal*, 5(1). doi: <https://doi.org/10.1177/8756972819896482>
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R&D Management*, 32(2), 111-126.
- Smith, S., Patmos, A., & Pitts, M. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 4468th ser. doi: <https://doi.org.wsuproxy.mnpals.net/10.1177/2329488415589101>
- Song, J., Liu, H., Sun, Y., & Song, L. (2022). Contextual recipes for adopting private control and trust in public–private partnership governance. *Public Administration*, 2. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12825>

- Spurka, D., & Straubb, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal Of Vocational Behavior*, 119(103435). doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Stanton, C., & Thomas, C. (2020). The Gig Economy Beyond Local Services and Transportation, CESifo Forum, ISSN 2190-717X, ifo Institut. *Leibniz-Institut Für Wirtschaftsforschung an Der Universität München, München*, 21(3), 21-26.
- Sultana, R. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, issn 1368-3047. doi: <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>
- Sutcliffe, K., Vogus, T., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55-81.
- Tabassi, A., Roufechaei, K., Baker, A., & Yusof, N. (2017). Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- Teevan, J. (n.d.). The new future of work: Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices. *Microsoft*.
- Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun, A., & Shaer, O. (2021). Working from Home during COVID-19: Evidence from Time-Use Studies. *Harvard Business School*, working paper 210 9 4.
- Tripathi, K., & Jha, K. (2018). "An Empirical study on performance measurement factors for construction organizations". *KSCE J. Civ. Eng*, 22(4), 1052-1066.
- Turner, J., & Müller, R. (2006). Choosing Appropriate Project Managers: Matching their Leadership Style to the Type of Project. *Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. doi: <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Von Danwitz, S. (2016). Managing inter-firm projects: A systematic review and directions for future research. *International Journal of Project Management*, 36(3), 525-541. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.004>
- Von Danwitz, S. (2018). Managing inter-firm projects: A systematic review and directions for future research. *International Journal of Project Management*, 36(3), 525-541. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.004>
- Vu, M., Wolfgramm, R., & Spiller, C. (2018). Minding less: Exploring mindfulness and mindlessness in organizations through skillful means. *Management Learning*, 49(5), 578-594.

- Wiener, M., Mähring, M., Remus, U., & Saunders, C. (2016). Control configuration and control enactment in information systems projects: Review and expanded theoretical framework. *MIS Quarterly*, 40(3), 741-774.
- Wong, P., & Wong, S. (2014). "To learn or not to learn from project monitoring feedback: In search of explanations for the contractor's dichromatic responses", *International Journal of Project Management*, 9(3), 481-504.
- Yamin, M., & Sim, A. (2016). "Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective". *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 481-504.
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J., & Leone, C. (2018). Research methodology topics: Cross-sectional studies. *Journal Of Human Growth and Development*, 28(3), 356-360.
- Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2018). Mobile social media in inter-organizational projects: Aligning tool, task and team for virtual collaboration effectiveness. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1096-1108. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.003>
- Zidane, Y., & Olsson, N. (2017). "Defining project efficiency, effectiveness and efficacy". *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621-641. doi: <https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.1108/IJMPB-10-2016-0085>
- Zigurs, I., Khazanchi, D., & Mametjanov, A. (2008). The Practice and Promise of Virtual Project P Management. *IGI Global*, 3(5).
- Zuofaa, T., & Ochieng, E. (2021). Investigating Barriers to Project Delivery using virtual teams. *Procedia Computer Science*, 181, 1083-1088. doi: <https://planet-lean.com/lean-thinking-remote-working/>