

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**IMPORTANCE DU CONTRÔLE DES COÛTS DANS LA PERCEPTION DU  
SUCCÈS DU PROJET**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA**

**MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR**

**PRINCY RIVOHERY MIARIMANANTSOA**

**MAI 2025**

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 gestion de projet repose sur trois dimensions fondamentales : les coûts, les délais et la qualité. Parmi ces facteurs, la maîtrise des coûts occupe une place centrale, car elle influence directement la rentabilité et la perception du succès du projet. En effet, un projet peut être techniquement abouti et respecter les délais, mais s'il dépasse largement son budget, il risque d'être perçu comme un échec par les parties prenantes.

Ce mémoire explore le rôle du contrôle des coûts dans la perception du succès d'un projet. Il explore les voies et moyens pour améliorer la gestion financière tout en restant en harmonie avec les impératifs de qualité et les attentes des acteurs concernés. À travers une exploration d'une revue de la littérature et appuyée sur une investigation pratique, cette recherche met en lumière les approches les plus efficaces pour favoriser le contrôle des coûts dans la perception du succès du projet.

Initialement, le cadre théorique expose les idées essentielles concernant la maîtrise des coûts, la gestion des contrats et l'harmonisation stratégique des projets. Ensuite, on expose la méthodologie choisie, en mettant en lumière les démarches à la fois chiffrées et qualitatives employées pour recueillir et examiner les informations.

Les résultats obtenus permettent d'identifier les principaux défis rencontrés par les gestionnaires de projet en matière de contrôle des coûts et les meilleures pratiques pour y faire face.

Pour conclure, cette recherche met en lumière les enseignements clés et suggère des mesures pour optimiser la gestion budgétaire des projets. Elle souligne aussi les contraintes de l'étude et les possibilités pour des recherches futures.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>ix</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problématique générale .....	1
1.2 Problématique spécifique.....	3
1.3 Localisation de la recherche .....	3
1.4 Objectifs et questions de recherche .....	8
1.5 Périmètre de la recherche.....	11
<b>2 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>12</b>
2.1 Stratégie de l'entreprise et stratégie de projet .....	12
2.1.1 Définition de la stratégie d'entreprise et de la stratégie de projet.....	12
2.1.1.1 <i>Stratégie d'entreprise</i> .....	12
2.1.1.2 <i>Stratégie de projet</i> .....	13
2.1.2 Théories principales autour de la stratégie d'entreprise .....	13
2.1.2.1 <i>Les écoles de pensée stratégique</i> .....	13
2.1.2.2 <i>Critique de la planification stratégique</i> .....	14
2.1.3 L'alignement entre la stratégie d'entreprise et la stratégie de projet .....	14
2.1.3.1 <i>Modèles d'alignement</i> .....	14
2.1.3.2 <i>Importance de la communication</i> .....	15
2.1.3.3 <i>Rôle des parties prenantes</i> .....	15
2.1.4 Défis et obstacles à l'alignement stratégique .....	16
2.1.4.1 <i>Complexité et rigidité des plans</i> .....	16
2.1.4.2 <i>Résistance au changement</i> .....	16
2.1.5 La stratégie de projet comme levier d'innovation.....	16
2.1.5.1 <i>Innovation et gestion de projet</i> .....	16
2.1.5.2 <i>Culture d'innovation</i> .....	17
2.2 Maîtrise des coûts d'un projet.....	18
2.2.1 Concepts et importance de la maîtrise des coûts dans les projets .....	18

2.2.1.1	<i>Définitions et portée de la maîtrise des coûts</i> .....	18
2.2.1.2	<i>La maîtrise des coûts comme avantage concurrentiel</i> .....	18
2.2.2	Techniques et méthodes de gestion des coûts .....	19
2.2.2.1	<i>Budgétisation et estimation des coûts</i> .....	19
2.2.2.2	<i>Contrôle des coûts par la méthode de la valeur acquise (Earned Value Management)</i> .....	19
2.2.2.3	<i>Suivi des coûts et ajustements budgétaires</i> .....	20
2.2.3	Stratégies de réduction et d'optimisation des coûts .....	20
2.2.3.1	<i>Étude de la valeur</i> .....	20
2.2.3.2	<i>Réduction des coûts par la Lean Management</i> .....	21
2.2.3.3	<i>Innovation et adoption de nouvelles technologies</i> .....	21
2.2.4	Outils et indicateurs de suivi des coûts .....	22
2.2.4.1	<i>Utilisation de logiciels de gestion de projet</i> .....	22
2.2.4.2	<i>Indicateurs de performance financière (KPI)</i> .....	22
2.2.4.3	<i>Tableaux de bord de contrôle des coûts</i> .....	23
2.2.5	Défis et solutions dans la maîtrise des coûts .....	24
2.2.5.1	<i>La gestion des risques financiers</i> .....	24
2.2.5.2	<i>La résistance au changement et la culture d'entreprise</i> .....	24
2.2.5.3	<i>La précision des prévisions budgétaires</i> .....	25
2.3	Le rôle des contrats dans la perception du succès du projet .....	26
2.3.1	Définitions et concepts de base .....	27
2.3.1.1	<i>Le contrat et ses types</i> .....	27
2.3.1.2	<i>Succès du projet</i> .....	27
2.3.2	La gestion contractuelle : une base pour le succès des projets .....	28
2.3.2.1	<i>Les dimensions clés des contrats pour la perception du succès</i> .....	28
2.3.2.2	<i>Gestion des modifications contractuelles</i> .....	29
2.3.3	L'impact des contrats sur la satisfaction et la perception des parties prenantes 29	
2.3.3.1	<i>Clarté et précision des obligations contractuelles</i> .....	30
2.3.3.2	<i>Clauses d'adaptation et de flexibilité dans les contrats</i> .....	30
2.3.4	L'importance des intervenants et de la communication contractuelle .....	31
2.3.4.1	<i>La maîtrise des attentes des parties prenantes à travers le contrat</i> .....	32
2.3.4.2	<i>Communication contractuelle proactive et gestion des conflits</i> .....	32
2.3.5	L'impact de la gestion contractuelle sur la perception du succès du projet ....	33
2.3.5.1	<i>Réduction des risques et des ambiguïtés par une gestion contractuelle efficace</i> 34	

2.3.5.2	<i>L'alignement stratégique et son influence.....</i>	34
2.4	Qualité en projets.....	35
2.4.1	Définitions et concepts de base.....	36
2.4.1.1	<i>La qualité dans les projets.....</i>	36
2.4.1.2	<i>Normes et standard .....</i>	36
2.4.2	L'approche qualité : un fondement pour le succès des projets .....	37
2.4.3	Les dimensions clés de la qualité en projet .....	37
2.4.3.1	<i>Qualité perçue et satisfaction des parties prenantes .....</i>	37
2.4.3.2	<i>Conformité aux normes et procédures .....</i>	38
2.4.3.3	<i>Amélioration continue .....</i>	38
2.4.4	L'impact de la qualité sur la réussite perçue des projets .....	39
2.4.4.1	<i>Les cycles d'amélioration continuent : Plan-Do-Check-Act .....</i>	40
2.4.4.2	<i>La gestion des non-conformités et des risques .....</i>	41
2.4.5	L'impact de la qualité sur la perception du succès du projet .....	42
2.4.5.1	<i>La satisfaction des clients et la qualité perçue .....</i>	43
2.4.5.2	<i>Réduction des coûts et amélioration de l'efficacité grâce à la gestion de la qualité</i>	44
3	<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	46
3.1	Type de recherche.....	46
3.2	Collecte des données .....	46
4	<b>ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	47
4.1	Étude descriptive de l'échantillon .....	47
4.2	Évaluation générale des résultats .....	48
4.3	Discussion et vérification des hypothèse.....	63
4.3.1	Stratégie de l'entreprise .....	63
4.3.2	Niveau de maturité de l'équipe projet.....	63
4.3.3	Niveau de compétition .....	64
4.3.4	Exigences du contrat .....	64
4.3.5	Taille de l'entreprise .....	64
4.3.6	Contrôle qualité produit/processus .....	65
5	<b>CONCLUSION.....</b>	66
5.1	Conclusion Générale .....	66
5.2	Contribution de la recherche .....	67
5.3	Limites temporelles de l'information recherchée .....	68
	REFERENCES .....	70

ANNEXE.....	72
-------------	----

## LISTE DES TABLEAUX

<i>TABLEAU 1 OBJECTIFS DE L'ETUDE / QUESTIONS DE RECHERCHE .....</i>	<i>10</i>
<i>TABLEAU 2 COMPARAISON DES METHODES DE BUDGETISATION ET ESTIMATION DES COUTS .....</i>	<i>20</i>
<i>TABLEAU 3 COMPARAISON DES LOGICIELS DE GESTION DE PROJET POUR LE CONTROLE DES COUTS .....</i>	<i>22</i>
<i>TABLEAU 4 INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE (KPI) UTILISES POUR LE SUIVI DES COUTS .....</i>	<i>23</i>
<i>TABLEAU 5 PRINCIPAUX FACTEURS INFLUENÇANT LES DEPASSEMENTS DE COUTS .....</i>	<i>25</i>
<i>TABLEAU 6 PRINCIPALES CLAUSES CONTRACTUELLES INFLUENÇANT LA MAITRISE DES COUTS .....</i>	<i>29</i>
<i>TABLEAU 7 RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE GESTION BUDGETAIRE .....</i>	<i>68</i>



## LISTE DES FIGURES

<i>FIGURE 1 : LOCALISATION DE LA RECHERCHE .....</i>	<i>2</i>
<i>FIGURE 2 CO-OCCURRENCE / AUTHORS KEYWORDS.....</i>	<i>4</i>
<i>FIGURE 3 AUTEURS LES PLUS PRODUCTIFS.....</i>	<i>4</i>
<i>FIGURE 4 CITATION / DOCUMENTS .....</i>	<i>4</i>
<i>FIGURE 5 BIBLIOGRAPHIC COUPLING / DOCUMENTS.....</i>	<i>4</i>
<i>FIGURE 6 NOMBRE DE DOCUMENTS PAR ANNEE .....</i>	<i>5</i>
<i>FIGURE 7 DOCUMENTS PAR ANNEE D'APRES LES RESSOURCES.....</i>	<i>5</i>
<i>FIGURE 8 DOCUMENTS PAR AUTEUR .....</i>	<i>6</i>
<i>FIGURE 9 DOCUMENTS PAR PAYS OU TERRITOIRE .....</i>	<i>6</i>
<i>FIGURE 10 DOCUMENTS PAR TYPE .....</i>	<i>7</i>
<i>FIGURE 11 ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE .....</i>	<i>8</i>
<i>FIGURE 12 CADRE CONCEPTUEL .....</i>	<i>8</i>
<i>FIGURE 13 SECTEUR D'ACTIVITE .....</i>	<i>48</i>
<i>FIGURE 14 ROLE PRINCIPAL .....</i>	<i>49</i>
<i>FIGURE 15 EXPERIENCE .....</i>	<i>49</i>
<i>FIGURE 16 BUDGET .....</i>	<i>50</i>
<i>FIGURE 17 EFFECTIF .....</i>	<i>51</i>
<i>FIGURE 18 CRITERES D'EVALUATION.....</i>	<i>51</i>
<i>FIGURE 19 DEPASSEMENT DE COUTS .....</i>	<i>52</i>
<i>FIGURE 20 NIVEAU DE DEPASSEMENT DE COUTS .....</i>	<i>53</i>
<i>FIGURE 21 NATURE DES DEPASSEMENTS DE COUTS .....</i>	<i>53</i>
<i>FIGURE 22 CAUSES PERÇUES DES DEPASSEMENTS DE COUTS .....</i>	<i>54</i>
<i>FIGURE 23 IMPACT DU RESPECT DU BUDGET SUR LA PERCEPTION DU SUCCES .....</i>	<i>55</i>
<i>FIGURE 24 CAUSES PRINCIPALES DES DEPASSEMENTS DE COUTS.....</i>	<i>55</i>
<i>FIGURE 25 OUTILS UTILISES POUR LE CONTROLE DES COUTS .....</i>	<i>56</i>
<i>FIGURE 26 OUTILS UTILISES POUR LE CONTROLE DES COUTS .....</i>	<i>57</i>
<i>FIGURE 27 METHODES UTILISEES POUR REDUIRE OU OPTIMISER LES COUTS.....</i>	<i>57</i>
<i>FIGURE 28 INFLUENCE DES CONTRATS SUR LA MAITRISE DES COUTS.....</i>	<i>58</i>
<i>FIGURE 29 EXPERIENCE DE DIFFICULTES CONTRACTUELLES .....</i>	<i>59</i>
<i>FIGURE 30 PERCEPTION DE L'IMPACT DE LA CLARTE DES CONTRATS .....</i>	<i>59</i>
<i>FIGURE 31 AVANTAGES PERÇUS D'UN BON CONTRAT POUR LE SUCCES DU PROJET .....</i>	<i>60</i>
<i>FIGURE 32 PERCEPTION DE L'OPPORTUNITÉ D'AUGMENTER L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES COÛTS.....</i>	<i>61</i>
<i>FIGURE 33 PRATIQUES RECOMMANDEES POUR EQUILIBRER COUTS ET QUALITE .....</i>	<i>61</i>
<i>FIGURE 34 REPARTITION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DES ORGANISATIONS EN MATIERE DE GESTION DE PROJETS .....</i>	<i>62</i>

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AFNOR: Association Française de Normalisation

ALM: Application Lifecycle Management

BIM: Building Information Modeling

CPI: Cost Performance Index

EMS: Environmental Management System

EVM: Earned Value Management

ID: Identification

ISO: International Organization for Standardization

KPI: Key Performance Indicator

MBA: Master of Business Administration

MS : Microsoft, selon le contexte

NPV: Net Present Value

PDCA: Plan-Do-Check-Act

PERT: Program Evaluation and Review Technique

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

RCA: Root Cause Analysis

ROI: Return on Investment

SPI : Schedule Performance Index

## REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma reconnaissance la plus sincère envers toutes les personnes qui ont apporté leur contribution, que ce soit de manière directe ou indirecte, à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers le professeur Darli Rodrigues Vieira, qui a assumé le rôle de directeur de mon mémoire. Sa grande expertise dans le domaine, sa disponibilité sans faille et ses conseils précieux ont joué un rôle essentiel en tant que guide tout au long de cette recherche. Les observations pertinentes et éclairées qu'il a partagées avec moi ont eu un impact considérable sur ma réflexion, dépassant largement mes attentes initiales.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers l'Université du Québec à Trois-Rivières pour avoir permis la réalisation de cette étude, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa mise en œuvre. La collaboration étroite et la générosité dont ils ont fait preuve à mon égard ont joué un rôle déterminant dans ma capacité à progresser et à approfondir mes travaux.

Enfin, une pensée toute particulière pour mes proches, et plus spécialement pour ma femme, Raherisolofa Nantenaina Stephanie. Son soutien indéfectible, sa patience et ses encouragements constants ont été ma plus grande source de motivation dans cette aventure exigeante.

À vous tous, un grand merci du fond du cœur.

## 1 INTRODUCTION

La gestion de projet est une discipline nécessitant une coordination méticuleuse entre diverses dimensions : les coûts, les échéances et la qualité. Ces aspects, généralement représentés par le triangle d'or, constituent des contraintes interdépendantes qui conditionnent la réussite ou l'insuccès d'un projet. Toutefois, entre les trois éléments, la gestion des coûts se distingue par son rôle spécifique, car elle détermine non seulement la rentabilité économique du projet, mais aussi la qualité et l'appréciation de sa réussite par les parties prenantes.

Dans *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (Kerzner, 2022), l'auteur explique que le succès d'un projet est perçu différemment par les parties prenantes : les clients recherchent la satisfaction de leurs besoins, les sponsors évaluent les bénéfices financiers, et les équipes de projet valorisent souvent la reconnaissance professionnelle. Ainsi, si le projet dépasse son budget, il est rarement perçu comme une réussite, quelle que soit la qualité de ses résultats.

La réalité met en évidence que les dépassements budgétaires ne sont pas rares. Selon une étude du *Project Management Institute* (2021), environ 30 % des projets dans le monde dépassent de manière significative leurs coûts initiaux, affectant directement la perception de succès. Cela illustre un besoin pressant d'explorer non seulement les techniques de contrôle des coûts, mais aussi leur rôle dans la perception globale des parties prenantes.

Ce mémoire a pour objectif d'explorer cette question en examinant comment le contrôle des coûts influence la façon dont on perçoit le succès des projets. Il tient également compte des relations entre la gestion du budget et d'autres aspects stratégiques comme la stratégie, la qualité et les contrats.

### 1.1 Problématique générale

La gestion efficace des coûts d'un projet demeure un défi significatif pour les responsables de projet, quelle que soit leur domaine d'activité (Bauer, 2024; Bansal, 2024; Madauss, 2024). Historiquement, des instruments tels que le diagramme de Gantt et la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique) ont été conçus dans le but d'améliorer la planification et la gestion des budgets. Le diagramme de Gantt offre une représentation visuelle précise de la planification du projet, ce qui simplifie la gestion temporelle, alors que la méthode PERT se focalise sur l'analyse des activités et de leurs interrelations, ce qui améliore l'évaluation des délais.

Toutefois, l'évolution des méthodes de gestion de projet a donné naissance à des outils plus avancés tels que l'analyse de la valeur acquise (EVM, ou Earned Value Management). Cet outil offre une vision plus précise de l'état de santé du projet, ce qui facilite l'identification des écarts de performance et permet une mise en œuvre rapide des mesures correctives. Malgré les avantages qu'elle offre, la méthode de la Valeur acquise (EVM) demeure sous-utilisée dans de nombreuses organisations.

La faible adoption de ces outils modernes peut être expliquée par divers facteurs.

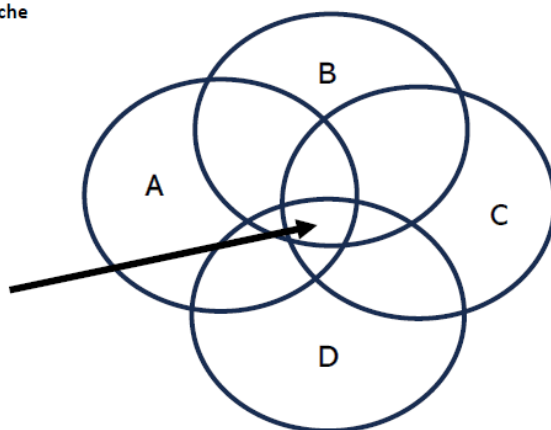
Tout d'abord, il existe une insuffisance de formation appropriée concernant leur utilisation, ce qui signifie que les responsables de projet ne sont pas toujours suffisamment préparés pour exploiter pleinement ces méthodes avancées.

En outre, il est possible de rencontrer des résistances culturelles de la part de certains professionnels qui ont l'habitude de méthodes plus traditionnelles et qui peuvent être réticents à l'adoption de nouvelles approches.

En dernier lieu, il est possible de constater des déficiences technologiques au sein de certaines entreprises, notamment celles qui n'ont pas effectué les investissements requis dans les logiciels ou les systèmes indispensables à l'intégration de ces outils.

*FIGURE 1 : LOCALISATION DE LA RECHERCHE*

Localisation de la recherche



A: STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE (NIVEAU DE COMPÉTITION, TAILLE ET DE MATURITÉ) & STRATÉGIE PROJET

B: MAÎTRISE DES COÛTS DES PROJETS    C: GESTION DES CONTRATS    D: GESTION DE LA QUALITÉ EN PROJETS

- La stratégie d'entreprise et de projet (A), qui influence directement les priorités budgétaires.
- La maîtrise des coûts des projets (B), influence la perception de la succès projet
- La gestion des contrats (C), qui régit les obligations financières entre les parties.
- La gestion de la qualité (D), souvent en tension avec les contraintes budgétaires.

Ces relations montrent que la maîtrise des coûts ne peut être étudiée isolément. Elle s'inscrit dans un cadre plus large où chaque dimension peut avoir un effet multiplicateur sur les autres

## 1.2 Problématique spécifique

Les projets sont rarement jugés uniquement sur leur viabilité technique. Selon Baccarini (1999), pour qu'un projet réussisse, il faut satisfaire plusieurs critères, y compris les attentes des personnes impliquées. Ce critère est essentiel, car il reflète l'acceptation globale du projet, non seulement par ceux qui sont directement impliqués dans sa réalisation, mais également par ceux qui en bénéficient ou qui en subissent les impacts. Cependant, des dépassements budgétaires peuvent sérieusement compromettre cette satisfaction, même si les autres objectifs du projet, tels que la qualité et les délais, sont respectés. Olson (2024), met en évidence les difficultés rencontrées pour respecter le budget estimé dans les projets. En effet, l'alignement du projet avec les attentes financières des parties prenantes est souvent perçu comme un gage de sérieux et de maîtrise.

Prenons l'exemple de la construction, où les grands projets d'infrastructures publiques montrent bien ce fait. Quand il y a des dépassements de budget, le public pense souvent que c'est un signe de mauvaise gestion, même si le projet est de bonne qualité et répond aux normes techniques. Le public ainsi que les parties prenantes internes telles que les autorités gouvernementales peuvent percevoir une insuffisance dans la gestion financière, ce qui peut occulter d'autres dimensions du succès. Cette observation met en lumière que l'aboutissement d'un projet ne peut être simplement évalué à travers des paramètres objectifs ; il est aussi conditionné par des éléments subjectifs, tels que la gestion de la communication concernant les coûts et les performances réalisées.

Ce mémoire se focalise ainsi sur une problématique centrale : **Dans quelle mesure le contrôle des coûts influe-t-il sur la perception du succès d'un projet, et comment cette perception varie-t-elle en fonction des dimensions stratégiques et opérationnelles ?** Cette problématique revêt une importance capitale, mettant en lumière la nécessité de contrôler les dépenses afin de non seulement atteindre les objectifs du projet, mais aussi de maintenir une réputation positive auprès des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. De plus, la variation de cette perception en fonction des différents contextes stratégiques et opérationnels permet d'analyser comment les attentes évoluent en lien avec les types de projets et les parties prenantes concernées.

## 1.3 Localisation de la recherche

Avec les données récoltées dans la bibliothèque en ligne de l'Université du Québec à Trois-Rivières et avec VOSviewer, des études ont été faites sur le sujet. « **Project Success** ».

Les données nous ont montré le nombre de document par année, année/source, auteurs, Pays ou territoire, type, etc...

Avec VOSviewer nous avons pu établir les différentes perspectives en présence constituant la thématique en prenant comme **seuil 3 et 54 Mots clés, le nombre total de mots clés étant 686.**

FIGURE 2 CO-OCCURRENCE / AUTHORS KEYWORDS



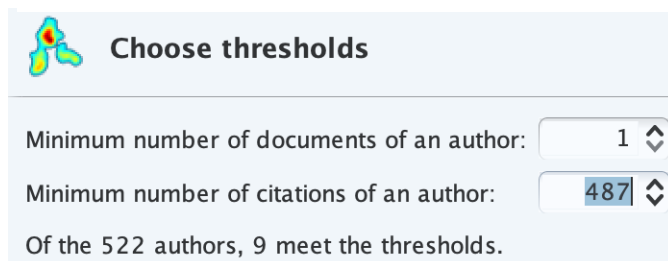
**Choose threshold**

Minimum number of occurrences of a keyword:  


Of the 686 keywords, 54 meet the threshold.


Après, les auteurs les plus productifs, les plus influents en prenant en compte 9 auteurs. A partir de la matrice de synthèse nous pouvons voir les auteurs **les plus productifs mais moins influents, les plus productifs et les plus influents, les auteurs les moins productifs mais plus influents, les moins productif et moins influents.**

FIGURE 3 AUTEURS LES PLUS PRODUCTIFS



**Choose thresholds**

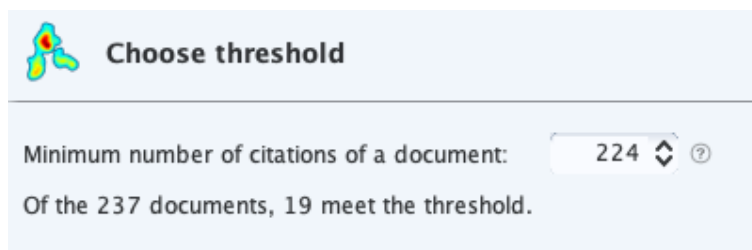
Minimum number of documents of an author:  

Minimum number of citations of an author:  



Of the 522 authors, 9 meet the thresholds.

Les liens de citations entre les documents constituant la base de données bibliographique analysée nous a permis de montrer qu'avec **19 documents sélectionnés, le mot « project success » est cité à 224 reprises.**

FIGURE 4 CITATION / DOCUMENTS



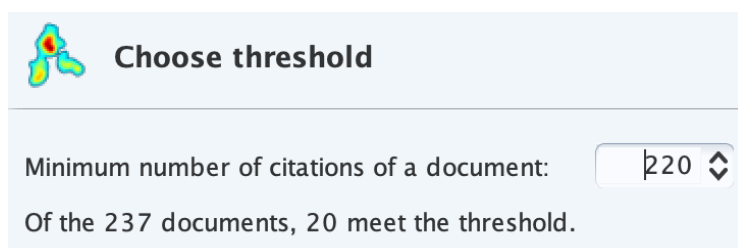
**Choose threshold**

Minimum number of citations of a document:   


Of the 237 documents, 19 meet the threshold.

Les articles de notre base de données qui s'appuient sur les mêmes références bibliographiques et donc qui **couvrent des thèmes proches sont au nombre de 20.**

FIGURE 5 BIBLIOGRAPHIC COUPLING / DOCUMENTS

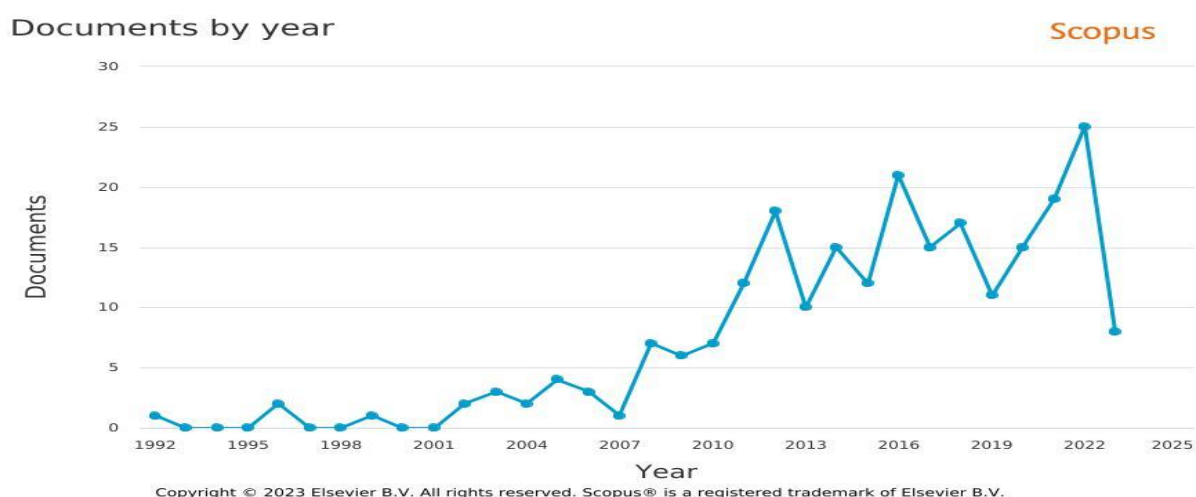


**Choose threshold**

Minimum number of citations of a document:  

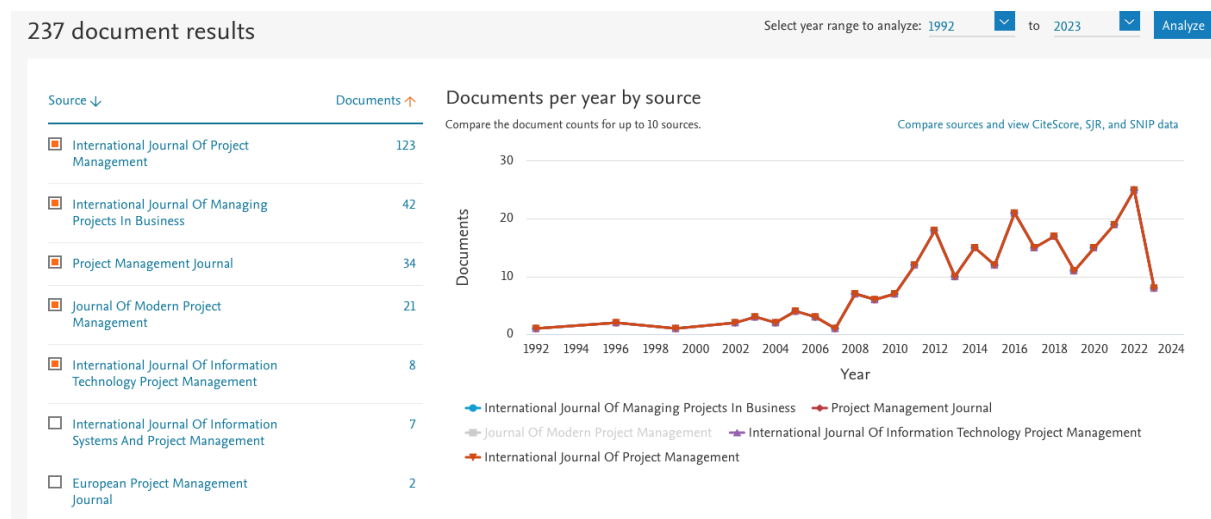
Of the 237 documents, 20 meet the threshold.

FIGURE 6 NOMBRE DE DOCUMENTS PAR ANNEE



Ce graphique montre l'évolution du nombre de documents publiés par an. On observe une augmentation progressive de la production de documents à partir de 2006, avec une forte croissance jusqu'en 2023, suivie d'une baisse marquée en 2024. Cette tendance pourrait refléter un intérêt croissant pour le sujet au fil du temps, bien que la baisse de 2024 mérite d'être explorée pour comprendre s'il s'agit d'une diminution d'intérêt, d'un manque de données, ou d'autres facteurs.

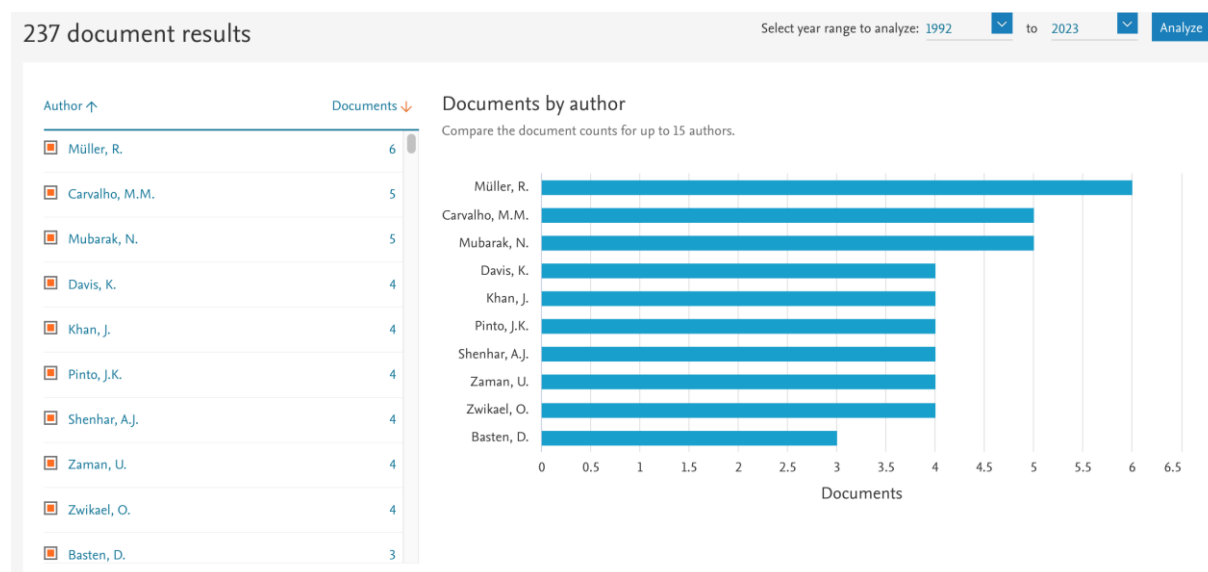
FIGURE 7 DOCUMENTS PAR ANNEE D'APRES LES RESSOURCES



Ce graphique présente la répartition des documents par source, sur un ensemble total de 237 documents. Le « International Journal of Project Management » est la source la plus prolifique avec 123 documents, suivi du « International Journal of Managing Projects in Business » avec 42 documents, et du « Project Management Journal » avec 34 documents. Ces trois revues dominent largement la production académique dans ce domaine, ce qui indique leur importance dans la recherche en gestion de projet.

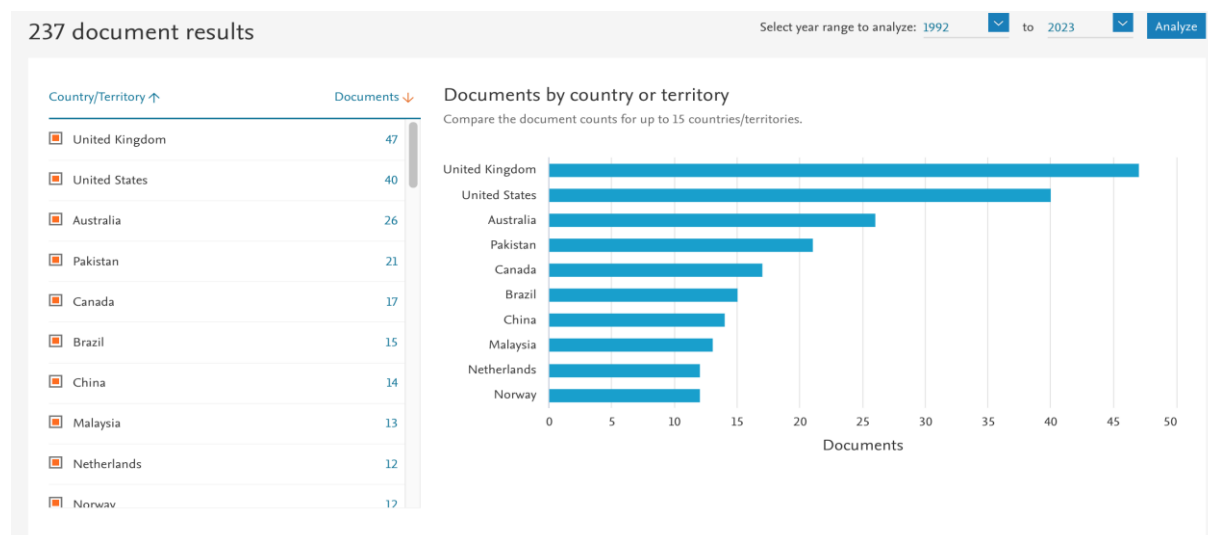


FIGURE 8 DOCUMENTS PAR AUTEUR

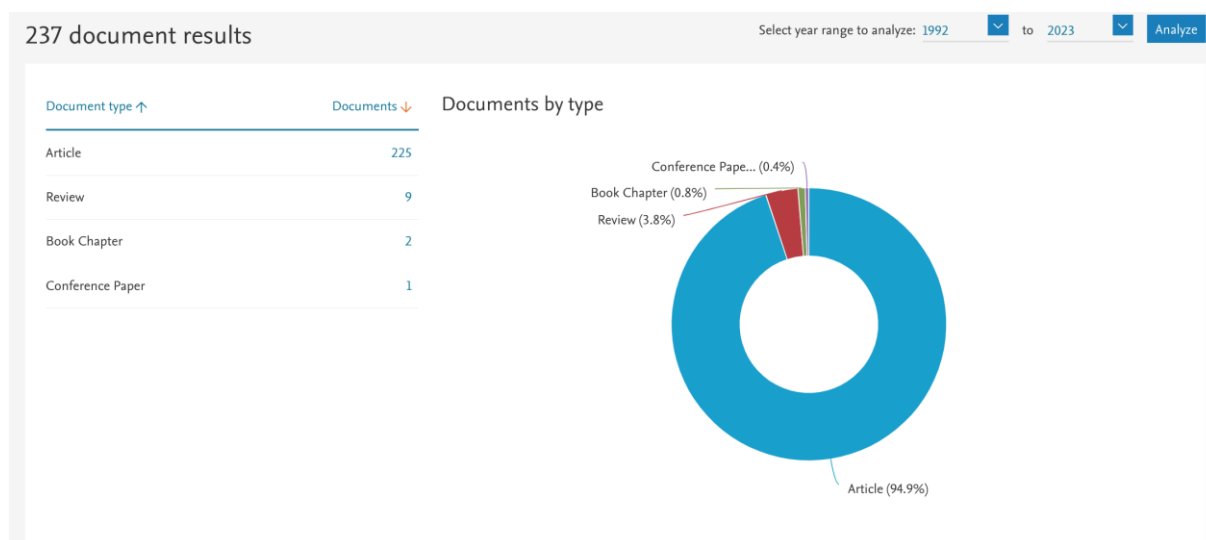


Ce graphique classe les auteurs en fonction du nombre de documents publiés. Müller, R. arrive en tête avec 6 publications, suivi de Carvalho, M.M. avec 5 publications, puis Mubarak, N., Davis, K., et d'autres auteurs avec 4 publications chacun. Ces résultats montrent les principaux contributeurs académiques dans ce domaine, ce qui peut être utile pour identifier des experts en gestion de projet.

FIGURE 9 DOCUMENTS PAR PAYS OU TERRITOIRE



Les pays anglophones (Royaume-Uni, États-Unis, Australie) dominent la recherche, reflétant l'usage de l'anglais comme langue académique internationale. La présence notable de pays émergents comme le Pakistan, le Brésil, et la Chine indique que l'intérêt pour la gestion de projet s'étend également aux pays en développement, où des projets d'infrastructure et de développement économique sont en croissance.

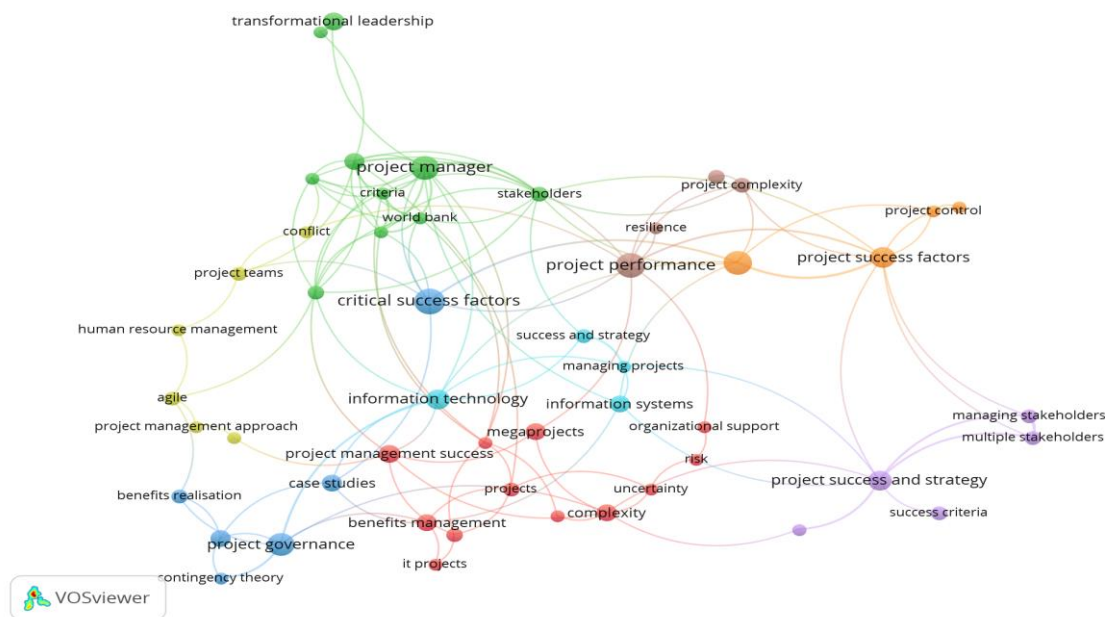
**FIGURE 10 DOCUMENTS PAR TYPE**

Sur les 237 documents identifiés, les types sont répartis comme suit :

- Articles (225 documents, 94.9%) : Cela montre une forte prédominance d'articles de recherche dans le domaine, ce qui est typique dans les sciences sociales et la recherche académique.
- Revues (9 documents, 3.8%) : Les revues de littérature constituent une minorité mais sont importantes pour synthétiser les connaissances actuelles sur les sujets émergents ou bien établis dans la gestion de projet.
- Chapitres de livres (2 documents, 0.8%) et articles de conférence (1 document, 0.4%) : Ces types sont rares dans cet ensemble, suggérant que la majorité des connaissances se diffuse principalement via des articles de revues scientifiques.

La majorité des publications soulignent que l'analyse de la gestion de projet est principalement de nature académique, avec une rareté de ressources pratiques ou appliquées telles que des chapitres de livres ou des actes de conférence. Cela peut indiquer une spécialisation poussée et un intérêt pour la publication dans des revues académiques réputées.

FIGURE 11 ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

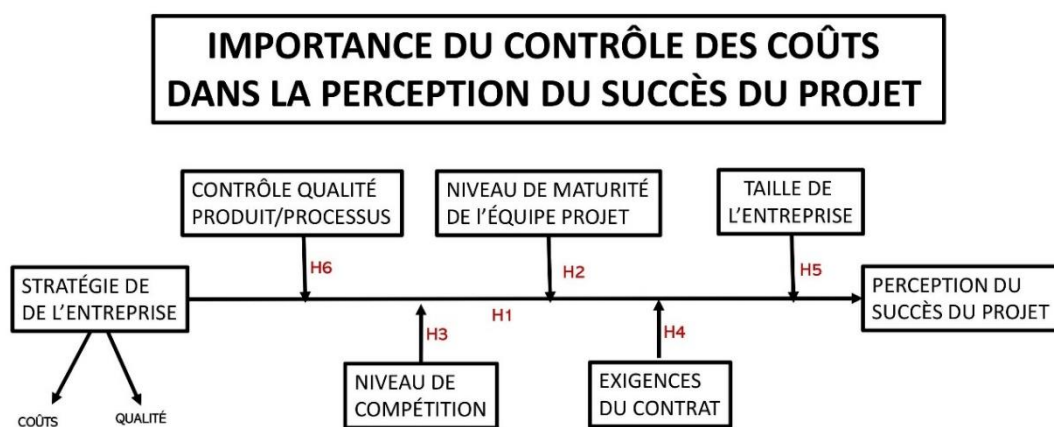


Cette carte montre les relations entre divers concepts et mots-clés dans la recherche sur la gestion de projet, créant des clusters thématiques basés sur la co-occurrence de termes dans les publications.

Les lignes reliant les nœuds illustrent les co-occurrences entre les concepts, indiquant des relations étroites.

#### 1.4 Objectifs et questions de recherche

FIGURE 12 CADRE CONCEPTUEL



Le succès perçu d'un projet est influencé par plusieurs facteurs stratégiques et organisationnels. La stratégie de l'entreprise influence la pondération des coûts et de la

qualité, ce qui a des répercussions sur la gestion de la qualité et la compétence de l'équipe projet. Par ailleurs, il convient de noter que le niveau de concurrence et les clauses contractuelles influent sur le développement des compétences requises au sein de l'équipe.

En dernier lieu, la dimension de l'entreprise et sa capacité à contrôler ces variables ont un impact direct sur la perception de la réussite du projet.

De quelle manière les écarts budgétaires impactent-ils la perception des parties prenantes quant à la réussite du projet ?

Cet objectif vise à explorer le lien direct entre le contrôle des coûts et la satisfaction des parties prenantes. Les dépassements budgétaires sont souvent associés à des perceptions négatives, même lorsque les délais et la qualité sont respectés. Cette question cherche à comprendre en quoi ces dépassements influencent les attentes et le jugement des parties prenantes (clients, sponsors, utilisateurs finaux).

Quels outils méthodologiques sont les plus efficaces pour maîtriser les coûts dans différents secteurs ?

L'objectif ici est de recenser et d'évaluer les outils les plus performants, comme l'analyse de la valeur acquise (Earned Value Management, EVM) ou le BIM (Building Information Modeling). Il s'agit aussi d'étudier leur pertinence selon les industries (par exemple, la construction ou l'informatique). Comment la maîtrise des coûts peut-elle être alignée avec les objectifs de qualité, les contraintes contractuelles et les stratégies organisationnelles ?

Cet objectif s'intéresse à l'interconnexion entre le contrôle des coûts et d'autres dimensions clés identifiées dans le schéma (stratégie, qualité et contrats). Par exemple, une réduction des coûts peut-elle être réalisée sans compromettre la qualité ? Ou encore, comment les contrats peuvent-ils être conçus pour mieux intégrer des objectifs budgétaires ?

Quels mécanismes permettent d'éviter les dépassements budgétaires dans des projets complexes ?

Au-delà de la gestion réactive, cet objectif cherche à identifier des pratiques proactives qui anticipent et évitent les dépassements budgétaires. Cela englobe l'usage d'instruments numériques pour des prévisions exactes et des systèmes de contrôle en temps réel.

En quoi les attentes des parties prenantes varient-elles selon le secteur d'activité (construction, informatique, etc.)

Chaque secteur a ses propres standards et contraintes en matière de coûts. Cet objectif vise à comprendre comment ces différences influencent les perceptions. Par exemple, dans le domaine de l'informatique, les dépassements de budget pourraient être davantage acceptés en raison de la rapidité avec laquelle la technologie évolue, à la différence du secteur de la construction où le respect du budget est habituellement plus rigoureux.

Quels outils numériques (comme BIM ou EVM) permettent d'améliorer la précision et l'efficacité du contrôle des coûts ?

Avec l'essor des technologies numériques, de nombreux outils sont désormais utilisés pour le contrôle budgétaire. Cet objectif explore les avantages et limites de ces technologies. Par exemple, comment le BIM, en simulant virtuellement un projet, peut réduire les risques de dépassements ? Ou comment l'EVM permet de suivre les écarts budgétaires en temps réel ?

TABLEAU 1 OBJECTIFS DE L'ETUDE / QUESTIONS DE RECHERCHE

Objectifs de l'étude	Questions de recherche
<b>O1</b> - Évaluer l'impact des dépassements budgétaires sur la satisfaction des parties prenantes.	<p><b>QR1.1</b>- Comment les dépassements budgétaires influencent-ils la perception de la réussite d'un projet par les parties prenantes, et quelles sont les conséquences sur leur satisfaction globale ?</p> <p><b>QR1.2</b> - Quels facteurs modèrent l'impact des dépassements budgétaires sur la satisfaction des parties prenantes dans des projets complexes, tels que ceux dans les secteurs publics ou de la construction ?</p>
<b>O2</b> - Identifier les méthodologies et outils permettant un contrôle optimal des coûts.	<p><b>QR2.1</b> - Quelles sont les méthodologies les plus efficaces pour contrôler les coûts dans les projets complexes, et comment peuvent-elles être adaptées à différents secteurs d'activité ?</p> <p><b>QR2.2</b> - Comment l'utilisation combinée de logiciels de gestion de projet et de techniques d'analyse financière améliore-t-elle le contrôle des coûts et la prévision budgétaire dans les projets à grande échelle</p>
<b>O3</b> - Étudier les synergies entre maîtrise des coûts, qualité, contrats, et stratégie.	<p><b>QR3.1</b> - Comment les stratégies de maîtrise des coûts peuvent-elles être alignées avec les objectifs de qualité et les conditions contractuelles pour optimiser la performance d'un projet tout en respectant les contraintes budgétaires ?</p> <p><b>QR3.2</b> - Dans quelle mesure les synergies entre la gestion des coûts, la qualité des livrables et la structure des contrats influencent-elles la formulation et l'exécution de la stratégie d'un projet ?</p>
<b>O4</b> - Proposer des pratiques pour une gestion budgétaire proactive et préventive.	<p><b>QR4.1</b> - Quelles sont les meilleures pratiques de gestion budgétaire proactive qui permettent d'identifier et de prévenir les dépassements de coûts dès les premières phases d'un projet ?</p> <p><b>QR4.2</b> - Comment l'intégration de l'analyse des risques et des techniques de prévision financière peut-elle améliorer la gestion budgétaire préventive et réduire les écarts entre les prévisions et les dépenses réelles dans les projets complexes ?</p>

<p><b>O5</b> - Comprendre les différences sectorielles dans la perception du contrôle des coûts.</p>	<p><b>QR5.1</b> - Comment les perceptions du contrôle des coûts varient-elles selon les secteurs d'activité, et quels facteurs influencent ces différences dans la gestion des projets ?</p> <p><b>QR5.2</b> - Dans quelle mesure les priorités stratégiques et les contraintes spécifiques à chaque secteur affectent-elles les approches et les outils utilisés pour le contrôle des coûts dans les projets ?</p>
<p><b>O6</b> - Explorer l'impact des outils numériques sur la maîtrise des coûts.</p>	<p><b>QR6.1</b> - Comment l'utilisation des outils numériques (tels que les logiciels de gestion de projet, les plateformes de collaboration et les outils d'analyse de données) améliore-t-elle la précision et l'efficacité du contrôle des coûts dans les projets ?</p> <p><b>QR6.2</b> - Quels sont les effets de l'intégration des technologies numériques, comme l'intelligence artificielle et la gestion en temps réel des données financières, sur la réduction des écarts budgétaires et l'optimisation des coûts dans les projets de grande envergure ?</p>

### 1.5 Périmètre de la recherche

Cette recherche explore l'importance du contrôle des coûts dans la perception du succès des projets, en se concentrant sur trois secteurs clés : la construction, l'informatique et les industries manufacturières. Ces secteurs ont été sélectionnés parce qu'ils sont variés en termes de difficulté, de coût et de risques.

L'étude montre comment le contrôle des coûts est lié à d'autres aspects importants, comme la qualité, les stratégies d'organisation et la gestion des contrats. Elle regarde comment ces relations affectent l'opinion des parties prenantes et leur satisfaction.

Cette recherche examine des outils numériques récents, comme le BIM et les logiciels de gestion budgétaire, pour voir comment ils aident à mieux gérer les coûts. L'objectif est de donner un aperçu qui rassemble des points de vue différents pour comprendre l'importance du contrôle budgétaire dans la réussite des projets.

Ce cadre crée une bonne fondation pour atteindre les objectifs de recherche tout en étant pratique et utile.

## 2 REVUE DE LA LITTERATURE

Dans un monde où l'incertitude et le changement rapide sont constants, nous devons adopter des stratégies solides pour rester compétitifs. La stratégie d'entreprise oriente la direction générale que nous souhaitons emprunter à long terme, tandis que la stratégie de projet nous offre un cadre pour atteindre des objectifs spécifiques en harmonie avec cette vision.

Beaucoup de chercheurs ont examiné le rapport entre la stratégie de l'entreprise et celle des projets. Ils montrent que faire correspondre ces deux approches est important pour améliorer l'efficacité des projets et assurer notre réussite totale. Nous allons parler de la stratégie d'entreprise et de la stratégie de projet. Nous allons aussi voir les idées de base, les méthodes pour s'aligner, et comment les projets peuvent vraiment aider à innover dans notre stratégie.

### 2.1 Stratégie de l'entreprise et stratégie de projet

La stratégie d'une entreprise désigne un ensemble de décisions à long terme visant à définir la position de l'organisation sur le marché, à rationaliser l'utilisation de ses ressources et à établir un avantage concurrentiel pérenne. Elle repose sur des choix stratégiques essentiels tels que la diversification ou la spécialisation, afin d'atteindre des objectifs globaux. Selon Mintzberg (1994) dans son ouvrage "The Rise and Fall of Strategic Planning", la stratégie d'entreprise peut se manifester de manière émergente ou délibérée, en fonction de son processus de formation et d'adaptation aux changements du marché. D'un autre côté, la stratégie de projet se concentre sur la réalisation de projets précis pour atteindre des buts à court terme et aider à la vision générale de l'entreprise. Elle concerne la gestion des ressources, des risques et des délais, et elle est liée à la stratégie de l'entreprise.

#### 2.1.1 Définition de la stratégie d'entreprise et de la stratégie de projet

Selon Shenhar et Dvir (2007) tels que cités dans leur ouvrage *Reinventing Project Management*, il est essentiel que la stratégie adoptée pour la gestion de projet soit adaptable afin de pouvoir s'aligner sur les objectifs prioritaires de l'entreprise. Cette flexibilité permet non seulement d'assurer le succès des projets, mais également de respecter les diverses contraintes préalablement établies, assurant ainsi une meilleure gestion globale des projets.

##### 2.1.1.1 *Stratégie d'entreprise*

Selon Fernex-Walch and Romon (2017), la stratégie d'entreprise englobe l'ensemble des décisions prises afin de guider les différentes actions de l'organisation dans le but d'atteindre une performance durable. Cette stratégie consiste en une réflexion approfondie sur les objectifs à long terme de l'entreprise, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, ainsi que les ajustements nécessaires en fonction de l'évolution de l'environnement économique et concurrentiel.

En d'autres termes, la stratégie d'entreprise vise à définir un cap clair et cohérent pour l'organisation, en tenant compte à la fois de ses ressources internes et des opportunités et menaces présentes sur le marché. Lors de l'élaboration de la stratégie d'une entreprise, il est essentiel de prendre en compte un certain nombre d'aspects importants. Cela comprend notamment l'identification des marchés cibles à atteindre, l'évaluation des ressources et des compétences requises pour y parvenir, ainsi que la clarification des valeurs fondamentales qui guideront toutes les actions de l'entreprise.

D'après Michael Porter (1990), la stratégie d'entreprise vise également à créer un avantage concurrentiel durable en s'appuyant sur des choix distinctifs en matière de coûts, de différenciation ou de focalisation.

### *2.1.1.2 Stratégie de projet*

La stratégie de projet est plus opérationnelle et concerne la gestion efficace de chaque initiative pour atteindre des résultats précis. Selon Kerzner (2017), il est souligné que la stratégie de projet revêt une importance capitale dans le sens où elle permet d'harmoniser les objectifs spécifiques d'un projet avec ceux plus globaux de l'entreprise. Cette démarche garantit ainsi que chaque projet participe de manière efficace à la réussite générale de la stratégie mise en place par l'entreprise.

Il est essentiel que la stratégie de tout projet soit alignée sur la stratégie globale de l'entreprise.

Cependant, il est tout aussi important que cette stratégie de projet puisse s'adapter et être flexible afin de faire face aux contraintes particulières et aux imprévus qui peuvent survenir lors de sa mise en œuvre. Schmidt (2009).

La stratégie d'entreprise est l'orientation à long terme qu'une organisation adopte pour atteindre ses objectifs et se maintenir compétitive sur son marché. Elle englobe un ensemble de décisions concernant le positionnement de l'entreprise, les marchés à cibler, les ressources à allouer et les compétences à développer. Cela englobe également les décisions liées à la recherche de nouvelles idées et à la mise en place de processus innovants, à la création de produits ou services uniques sur le marché pour se démarquer de la concurrence, ainsi qu'à la recherche de moyens pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle.

Une stratégie d'entreprise efficace et bien pensée est un élément essentiel pour toute organisation. En effet, elle doit non seulement permettre à l'entreprise de créer de la valeur pour ses parties prenantes, mais aussi d'anticiper les évolutions du marché, de relever les défis internes et externes, tout en maintenant un avantage compétitif durable.

## *2.1.2 Théories principales autour de la stratégie d'entreprise*

### *2.1.2.1 Les écoles de pensée stratégique*

Mintzberg (1994), distingue plusieurs écoles de pensée stratégique, dont celles de la planification, du positionnement et de la conception, chacune offrant une vision particulière



de la stratégie. L'école de la planification perçoit la stratégie comme un processus formel et structuré, reposant sur des analyses rigoureuses et l'élaboration de plans détaillés. Elle vise à anticiper l'avenir et à établir des étapes claires pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, Mintzberg (1994), critique cette approche pour sa rigidité, notamment dans des environnements dynamiques où l'adaptabilité est cruciale.

L'école du positionnement, inspirée des travaux de Michael Porter (1980), met l'accent sur la compétition et la recherche d'un avantage concurrentiel dans des environnements changeants. La stratégie y est perçue comme un choix rationnel basé sur l'analyse de l'industrie et du marché. En revanche, l'école de la conception adopte une perspective plus créative et adaptative, où la stratégie émerge de l'analyse des forces internes et des opportunités externes. Elle privilégie une adéquation sur mesure entre les capacités de l'organisation et son environnement, tout en reconnaissant l'importance de l'intuition et de l'adaptation.

#### *2.1.2.2 Critique de la planification stratégique*

Mintzberg (1994) critique la planification stratégique traditionnelle pour sa rigidité, soulignant qu'elle repose sur des hypothèses statiques et ne tient pas suffisamment compte des incertitudes et de la complexité des marchés. Il souligne l'importance pour les organisations de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies flexibles qui leur permettent de faire face aux éventuels changements inattendus qui pourraient survenir. Dans cette optique, les projets, qui s'inscrivent souvent dans des environnements dynamiques, doivent intégrer cette flexibilité dans leur stratégie.

Une stratégie de projet ne peut pas être figée ; elle doit évoluer en fonction des aléas, des nouvelles opportunités ou des menaces qui émergent. Cela implique une gestion proactive et agile, où les parties prenantes peuvent ajuster les objectifs, les ressources ou les actions pour aligner le projet avec un contexte en constante évolution.

#### *2.1.3 L'alignement entre la stratégie d'entreprise et la stratégie de projet*

##### *2.1.3.1 Modèles d'alignement*

Fernex-Walch et Romon (2017) suggèrent un modèle de coordination stratégique où les projets sont jugés, choisis et classés selon leur apport aux buts généraux de l'entreprise. Ce cadre repose sur une analyse approfondie visant à évaluer la manière dont chaque projet s'intègre dans la stratégie globale, en prenant en considération les ressources disponibles et les avantages escomptés. Le but est d'assurer que les projets sélectionnés optimisent leur influence sur les performances de l'entreprise tout en réduisant au minimum les risques de divergence stratégique.

De façon analogue, Morris (1994) propose un schéma d'alignement stratégique qui repose sur des étapes structurées afin d'évaluer la pertinence des projets. Ce processus comprend l'identification des objectifs stratégiques, l'analyse de la contribution potentielle de chaque projet, et l'établissement d'une hiérarchie de priorités. Ces approches convergent vers l'idée que la gestion de projet ne doit pas être isolée des objectifs stratégiques, mais plutôt

fonctionner comme un levier pour leur réalisation, tout en favorisant une cohérence et une efficacité globales.

### *2.1.3.2 Importance de la communication*

Les chefs de projet occupent une position clé en tant qu'intermédiaires entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles. Leur rôle est essentiel pour traduire les attentes stratégiques de l'entreprise en objectifs concrets et compréhensibles pour les équipes projet. En clarifiant les priorités stratégiques et en les alignant avec les activités du projet, ils assurent que les efforts de l'équipe sont en cohérence avec les orientations globales de l'organisation.

Une communication efficace occupe une place centrale dans cette fonction. Il est essentiel pour les chefs de projet de saisir pleinement les objectifs stratégiques et de les communiquer de manière appropriée aux parties prenantes du projet. Ceci englobe la gestion des attentes, la communication d'informations pertinentes, et le maintien d'un dialogue continu afin de résoudre les éventuels malentendus ou d'ajuster les priorités en fonction de l'évolution du contexte.

### *2.1.3.3 Rôle des parties prenantes*

Dans leur étude Sowden and Wolf (2011) soulignent l'importance fondamentale des parties prenantes dans la réussite des projets. Ils mettent en lumière le fait que l'implication et la collaboration des parties prenantes jouent un rôle déterminant dans la bonne marche et les résultats positifs des projets. Selon l'opinion des experts en gestion de projet, il est essentiel que les parties prenantes s'impliquent activement dans le processus afin de garantir que les projets restent alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est primordial de mettre en place une communication claire et régulière pour s'assurer que toutes les parties prenantes comprennent de manière partagée les priorités stratégiques du projet ainsi que les conséquences qu'elles peuvent avoir.

De plus, il est souligné qu'il est crucial de prendre des mesures proactives pour gérer efficacement les résistances qui pourraient surgir lorsque les parties prenantes repèrent des incohérences, des risques ou des menaces liés au projet. Une implication dès le début et tout au long du processus de la part des différentes parties impliquées, associée à une gestion adéquate des conflits et des attentes, joue un rôle essentiel non seulement dans la résolution des oppositions, mais aussi dans le renforcement de l'engagement et de la mobilisation nécessaires pour assurer le succès du projet. Cette méthode permet d'assurer une meilleure intégration des projets au sein de la stratégie globale de l'entreprise en veillant à ce que chaque initiative soit alignée sur les objectifs et les valeurs de l'organisation. Cela garantit une cohérence et une synergie entre les différentes activités menées, renforçant ainsi l'efficacité et la pertinence des projets mis en œuvre.

## 2.1.4 Défis et obstacles à l'alignement stratégique

### 2.1.4.1 *Complexité et rigidité des plans*

Mintzberg (1994) critique les stratégies d'entreprise trop rigides, soulignant qu'elles peuvent empêcher les projets de s'adapter efficacement à des environnements changeants. Cette rigidité, souvent liée à une planification excessive ou à des cadres décisionnels figés, limite la capacité des projets à évoluer face aux imprévus ou aux opportunités émergentes, compromettant ainsi leur pertinence et leur succès.

Kerzner (2017) complète cette analyse en mettant en avant l'impact des structures organisationnelles complexes et des processus lourds, particulièrement dans les grandes entreprises. Ces facteurs peuvent entraver la souplesse des projets, ce qui complique la prise de décisions rapides et les ajustements requis pour aligner les projets sur un environnement en évolution. Dans leur globalité, ces perspectives mettent en lumière la nécessité de développer des stratégies et des structures organisationnelles flexibles, permettant de favoriser l'adaptabilité des projets dans un environnement de plus en plus instable et changeant.

### 2.1.4.2 *Résistance au changement*

Les projets orientés vers l'innovation se heurtent fréquemment à des résistances internes, qui proviennent souvent de la peur de l'inconnu, du bouleversement des habitudes, ou des préoccupations liées aux risques. Ces résistances peuvent ralentir la progression du projet et compromettre son succès si elles ne sont pas correctement adressées.

Pour les minimiser, il est crucial d'engager les parties concernées dès les phases initiales du projet. Cette intégration précoce permet de clarifier les objectifs, de recueillir les préoccupations, et de favoriser un sentiment d'appropriation. En outre, l'établissement d'une culture d'entreprise promouvant l'innovation, la flexibilité et l'apprentissage permanent est d'une importance capitale. Une telle culture encourage les collaborateurs à voir le changement non pas comme une menace, mais comme une opportunité, favorisant ainsi l'engagement et la collaboration nécessaires à la réussite des projets innovants. Kotter (2012)

## 2.1.5 La stratégie de projet comme levier d'innovation

### 2.1.5.1 *Innovation et gestion de projet*

D'après Fernez-Walch et Romon (2017), la gestion de l'innovation repose en grande partie sur la stratégie de projet, car ces derniers offrent une structure opérationnelle cruciale pour l'exploration, la mise en œuvre et la validation de concepts novateurs. Ces initiatives offrent l'opportunité d'explorer des solutions novatrices et de les intégrer de manière progressive au sein de l'organisation, facilitant ainsi leur adoption et leur implémentation.

Toutefois, pour garantir la pérennité de l'innovation, il est essentiel que les initiatives soient élaborées de manière flexible afin de pouvoir s'adapter aux évolutions du marché ou aux nouvelles connaissances émergentes au cours du processus de conception. Il est important que les projets d'innovation correspondent aux objectifs de l'entreprise. Cela assure que les projets d'innovation ne sont pas isolés, mais qu'ils aident clairement à atteindre les objectifs à long terme de l'entreprise. Un bon alignement permet d'utiliser les ressources de manière efficace et garantit que les innovations ont un effet positif et durable sur la compétitivité et la croissance de l'entreprise. Drucker and Maciariello (2015)

#### *2.1.5.2 Culture d'innovation*

Kory Kogon, James Wood et Suzette Blakemore (2015) soulignent l'importance de favoriser une culture qui encourage l'expérimentation et l'innovation dans les équipes de projet. Dans cette culture, l'innovation n'est pas vue comme un risque, mais comme une chance d'aider les projets à participer activement à la stratégie de l'entreprise. Les équipes sont encouragées à prendre des initiatives, à expérimenter de nouvelles idées et à innover, ce qui peut aboutir à des solutions créatives et à des avantages concurrentiels durables.

La promotion d'une culture de l'innovation est essentielle pour garantir que les projets ne se cantonnent pas à la simple reproduction des procédures établies, mais qu'ils contribuent activement à la transformation et à la métamorphose de l'entreprise. En encourageant l'expérimentation et en favorisant l'apprentissage, y compris à travers les erreurs, l'entreprise garantit que ses projets sont non seulement en adéquation avec ses objectifs stratégiques, mais qu'ils contribuent également de manière significative à l'évolution et à l'ajustement de la stratégie à long terme.

### **Conclusion**

La littérature souligne l'importance d'un alignement stratégique fort entre la stratégie d'entreprise et la stratégie de projet, un facteur clé pour maximiser l'impact des projets, stimuler l'innovation et garantir la compétitivité de l'entreprise. Les travaux de Fernex-Walch, Romon (2017), Mintzberg (1994) et d'autres chercheurs anglophones montrent que cet alignement permet aux projets de rester cohérents avec les priorités stratégiques de l'entreprise, tout en offrant une plateforme pour tester de nouvelles idées et solutions. En effet, il est essentiel d'intégrer de manière efficace la stratégie de projet à la stratégie globale de l'organisation afin de garantir la réalisation de ses objectifs à long terme.

Toutefois, certains défis persistent, tels que la réticence au changement et la rigidité des processus stratégiques, pouvant compromettre l'agilité et la capacité d'innovation. Les projets, en particulier ceux axés sur l'innovation, doivent évoluer dans un contexte où les structures organisationnelles complexes et les processus lourds peuvent entraver leur agilité. Dans cette optique, les études à venir pourraient se focaliser sur des approches plus souples et intégratives afin de s'adapter de manière plus efficace aux environnements incertains et en évolution constante. Ces méthodes pourraient utiliser des systèmes de gestion flexibles ou des stratégies de projet souples, pour encourager l'innovation tout en respectant les objectifs de l'entreprise.

## 2.2 Maîtrise des coûts d'un projet

Contrôler les coûts dans un projet est essentiel pour la santé financière et la compétitivité des entreprises. Chaque chef de projet doit suivre une méthode claire et stricte pour gérer les dépenses. Cela permet d'utiliser les ressources de façon efficace et de réduire les risques d'argent. Cette méthode va au-delà d'une simple surveillance des coûts, elle requiert une anticipation méticuleuse des dépenses et une capacité à ajuster les prévisions budgétaires en fonction de l'évolution du projet. Bellut (2006)

L'analyse des stratégies et outils de gestion des coûts révèle plusieurs méthodes clés. Les prévisions budgétaires constituent une première étape cruciale, en définissant des objectifs financiers clairs et réalistes dès le lancement du projet. Le suivi en temps réel permet ensuite de surveiller les dépenses de manière continue, afin d'identifier rapidement toute déviation par rapport aux prévisions initiales. Ce suivi doit s'accompagner d'un contrôle des écarts, permettant de corriger rapidement les dérives budgétaires et de prendre des mesures d'ajustement lorsque les coûts dépassent les seuils prévus. Bellut (1990)

### 2.2.1 Concepts et importance de la maîtrise des coûts dans les projets

#### 2.2.1.1 Définitions et portée de la maîtrise des coûts

La gestion des coûts revêt une importance primordiale dans la conduite des projets, avec pour objectif de réduire les écarts budgétaires tout en optimisant la satisfaction du client grâce à la valeur ajoutée fournie. Kerzner (2017) ), Il est crucial de considérer la gestion des coûts comme un élément essentiel de la planification et de la mise en œuvre du projet, et non comme une activité distincte. D'après son point de vue, il est crucial d'opter pour une approche holistique afin de gérer efficacement les coûts. Cela aide à intégrer la gestion des coûts dans toutes les étapes d'un projet, depuis la définition des objectifs jusqu'à la fin du projet.

Cette approche systémique nécessite de considérer non seulement les dimensions financières du projet, mais également les variables externes et internes susceptibles d'affecter les coûts, tels que les risques, les ressources disponibles et les fluctuations du marché. Kerzner (2017) évoque qu'il est important de bien gérer les coûts tout en respectant la qualité, les délais et les risques, afin de garder un équilibre entre le respect du budget et la création de valeur. Cela vise à assurer que les livrables du projet répondent aux exigences du client tout en préservant sa rentabilité.

#### 2.2.1.2 La maîtrise des coûts comme avantage concurrentiel

Shank and Govindarajan (1993) explorent la gestion des coûts non seulement comme une fonction opérationnelle, mais aussi comme un levier stratégique crucial pour l'entreprise. Ils soutiennent que bien gérer les coûts aide à mieux utiliser les ressources et à améliorer la position de l'entreprise face à ses concurrents sur le marché. En contrôlant ses dépenses, une

entreprise peut augmenter ses profits et avoir plus de flexibilité pour investir dans l'innovation, la qualité et l'amélioration.

Cette approche se révèle particulièrement pertinente dans le secteur de la construction, où les projets sont souvent confrontés à des défis complexes en termes de gestion des coûts, des délais et des ressources. En adoptant une approche proactive de la gestion des coûts, les entreprises du secteur de la construction peuvent améliorer leur compétitivité en offrant des solutions plus rentables tout en garantissant un niveau de qualité optimal. De plus, il est crucial pour assurer la durabilité des entreprises de mettre en place une gestion des coûts efficace. Ceci leur permet d'achever des projets rentables, de répondre aux exigences des clients et de s'ajuster aux fluctuations du marché.

## 2.2.2 Techniques et méthodes de gestion des coûts

### 2.2.2.1 *Budgétisation et estimation des coûts*

La budgétisation constitue la première étape cruciale dans la gestion des coûts. Une budgétisation bien réalisée sert de référence pour suivre l'évolution des coûts et identifier rapidement toute dérive budgétaire.

Pour établir un budget précis, différentes méthodes d'estimation peuvent être employées, y compris l'estimation paramétrique et celle par analogie. L'estimation paramétrique se base sur l'emploi de modèles statistiques, reliant des variables essentielles du projet (comme la dimension, la durée ou les moyens) à des coûts par unité préétablis. Ceci permet d'obtenir des estimations de coûts en se fondant sur des données antérieures et des critères spécifiques du projet. L'estimation par analogie, de son côté, fait appel à des projets antérieurs comparables pour déterminer le coût du projet présent. Ces méthodes, en exploitant des données et des analyses antérieures, améliorent l'exactitude des prédictions et contribuent à réduire les dangers de dépassement budgétaire.

### 2.2.2.2 *Contrôle des coûts par la méthode de la valeur acquise (Earned Value Management)*

La méthode de la valeur acquise (EVM) est couramment utilisée pour surveiller les coûts et évaluer les performances d'un projet. L'Analyse de la Valeur Acquise (EVM) permet de comparer la valeur du travail effectué (valeur acquise) avec les coûts réels et estimés. Ceci offre aux chefs de projet la capacité de repérer rapidement les divergences entre les prévisions et la situation réelle, facilitant ainsi les modifications nécessaires pour remettre le projet sur la bonne voie. Selon Kemps (1992) l'EVM offre des mesures essentielles de performance, comme l'Indice de Performance des Coûts (CPI) et l'Indice de Performance du Calendrier (SPI), qui servent à mesurer l'efficacité financière et le respect du calendrier. Le CPI mesure l'efficacité des dépenses en comparant la valeur acquise aux coûts réels, tandis que le SPI évalue l'avancement du projet par rapport au calendrier. Ces indices offrent une mesure objective de la performance du projet, permettant aux responsables de prendre des décisions

éclairées pour optimiser les ressources, gérer les risques, et garantir le succès du projet dans le respect du budget et des délais.

### 2.2.2.3 *Suivi des coûts et ajustements budgétaires*

L'un des principes clés de la gestion des coûts dans les projets est l'observation constante des dépenses pour détecter immédiatement les déviations par rapport au budget établi. Ce processus de surveillance permet d'identifier promptement les écarts par rapport aux prévisions et de mettre en place des actions correctives afin d'éviter leur aggravation. Il est crucial de surveiller en permanence les dépenses pour garantir que les projets restent conformes au budget et atteignent les buts financiers fixés.

Afin de faciliter cette tâche de suivi, les auteurs mettent en avant l'importance des logiciels de gestion intégrée tels que Microsoft Project et Primavera. Ces instruments facilitent l'automatisation du suivi des coûts, des ressources et des délais, en fournissant des fonctionnalités de planification, de gestion des ressources et de contrôle des dépenses. Grâce à leur aptitude à regrouper les informations et à générer des bilans en direct, ces programmes permettent aux chefs de projet de suivre l'évolution du projet de façon plus exacte et efficace. De plus, ces instruments favorisent une coordination optimale des équipes et facilitent une prise de décision rapide, ce qui renforce la gestion globale du projet et garantit l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers.

*TABLEAU 2 COMPARAISON DES METHODES DE BUDGETISATION ET ESTIMATION DES COUTS*

Méthode	Description	Avantages	Inconvénients
Estimation paramétrique	Basée sur des modèles statistiques et historiques	Rapide et précis pour les projets similaires	Moins fiable pour les projets uniques
Estimation par analogie	Comparaison avec des projets antérieurs similaires	Facile à appliquer	Moins précis si les projets diffèrent significativement
Budgétisation à base zéro	Justification complète de chaque poste budgétaire	Réduit le gaspillage	Temps et ressources importants
Analyse de la valeur acquise (EVM)	Suivi en temps réel des coûts et performances	Permet des ajustements précis	Nécessite des données complètes et un suivi rigoureux

## 2.2.3 *Stratégies de réduction et d'optimisation des coûts*

### 2.2.3.1 *Étude de la valeur*

L'évaluation de la valeur constitue une approche fondamentale pour optimiser les coûts d'un projet tout en garantissant son niveau de qualité et son efficacité. Cette méthode implique d'analyser individuellement chaque élément du projet afin de déterminer ceux qui offrent le

meilleur rapport valeur/coût. Le but est de diminuer les dépenses superflues tout en préservant ou améliorant la qualité des livrables du projet. Miles (1972) est considéré comme l'un des précurseurs dans l'application de cette méthode. Il démontre comment l'analyse de la valeur peut être employée afin de réévaluer les fonctions d'un projet et de repérer des alternatives moins onéreuses qui ne compromettent pas les objectifs de performance. Cette méthode permet de supprimer les éléments inutiles, d'optimiser les processus et de maximiser l'utilisation efficace des ressources, tout en assurant le respect des normes de qualité et de performance. Dans la pratique, l'analyse de la valeur représente un instrument efficace afin d'optimiser les budgets des projets tout en assurant leur rentabilité, sans compromettre la satisfaction du client ni l'intégrité du projet.

#### *2.2.3.2 Réduction des coûts par la Lean Management*

Leach (2006) étudie la mise en œuvre des principes du Lean dans la gestion de projet, mettant en avant leur capacité à réduire les coûts et les pertes tout en améliorant l'efficacité. Le concept du Lean Management repose sur l'optimisation de la valeur ajoutée en éliminant les activités et les processus non productifs qui ne contribuent pas directement à la valeur du projet. En repérant et en supprimant les gaspillages (comme les retards, l'inefficacité des ressources ou les tâches redondantes), cette méthode vise à améliorer l'efficacité des processus, à réduire les délais et à limiter les dépenses superflues.

L'objectif est de concentrer les ressources sur les éléments essentiels requis pour satisfaire les attentes du client et atteindre les objectifs du projet, tout en minimisant les coûts associés. En incorporant les principes du Lean dans la gestion de leurs projets, les entreprises peuvent augmenter leur rentabilité et leur compétitivité en améliorant l'efficacité de leur production et en optimisant l'allocation des ressources. Le concept d'amélioration continue, fondamental dans la philosophie Lean, assure également une réévaluation constante des processus afin de mieux s'adapter aux évolutions des besoins des projets et des marchés.

#### *2.2.3.3 Innovation et adoption de nouvelles technologies*

L'innovation, en particulier à travers l'intégration de nouvelles technologies, occupe une place essentielle dans la diminution des dépenses liées aux projets. Kogon et al. (2015) soulignent les avantages significatifs en matière de gestion des coûts que peut offrir l'intégration de technologies avancées telles que le BIM (Modélisation des Informations du Bâtiment) dans les projets de construction. Le Building Information Modeling (BIM) facilite la conception de maquettes numériques en 3D qui détaillent tous les aspects du projet, ce qui permet une visualisation complète du processus de construction dès les étapes initiales.

Cette technologie a la capacité de minimiser les erreurs en identifiant les éventuels conflits entre les divers éléments du projet avant leur exécution. Elle améliore également la planification en fournissant des données précises permettant d'estimer avec précision les coûts, les délais et les ressources requis. De plus, le Building Information Modeling (BIM) favorise la coordination entre les intervenants, ce qui diminue les risques de retard et d'erreurs onéreuses durant la phase de construction. En favorisant une gestion plus précise et proactive,



l'intégration du Building Information Modeling (BIM) permet de diminuer les dépenses associées aux rectifications et d'optimiser l'efficacité globale du projet, ce qui se traduit par une rentabilité augmentée et une gestion plus efficace des ressources.

## 2.2.4 Outils et indicateurs de suivi des coûts

### 2.2.4.1 Utilisation de logiciels de gestion de projet

Les logiciels spécialisés jouent un rôle essentiel dans la gestion financière des projets en fournissant un suivi précis et en temps réel des dépenses. Selon Pilcher (1994), l'utilisation de logiciels spécialisés est indispensable pour la planification financière, le suivi des dépenses, ainsi que la gestion des ressources humaines et matérielles. Ces instruments facilitent le suivi de l'évolution des dépenses durant toute la durée du projet et permettent de mieux organiser les ressources, garantissant ainsi le respect des budgets alloués.

En outre, les outils informatiques spécialisés simplifient l'élaboration de rapports financiers détaillés, ce qui permet aux responsables de projet et aux parties prenantes d'analyser la rentabilité financière du projet.

Ces rapports contiennent des données essentielles concernant les écarts budgétaires, les coûts planifiés et réels, et contribuent à repérer les secteurs nécessitant des modifications. En automatisant ces processus, les logiciels facilitent également une surveillance plus stricte de l'évolution des coûts, ce qui diminue les risques de dépassement budgétaire et garantit une gestion financière plus transparente et efficace.

*TABEAU 3 COMPARAISON DES LOGICIELS DE GESTION DE PROJET POUR LE CONTROLE DES COUTS*

<b>Logiciel</b>	<b>Fonctionnalités principales</b>	<b>Points forts</b>	<b>Limitations</b>
Microsoft Project	Planification, suivi budgétaire	Interface intuitive	Coût élevé
Primavera	Gestion des grands projets	Outils avancés de planification	Courbe d'apprentissage
BIM	Modélisation des coûts en construction	Optimisation des ressources	Surtout utilisé en BTP

### 2.2.4.2 Indicateurs de performance financière (KPI)

Il est crucial de disposer d'outils appropriés pour évaluer la rentabilité d'un projet et prendre des décisions stratégiques éclairées. Parmi ces outils, on peut citer des indicateurs financiers tels que le Retour sur Investissement (ROI) qui permet de mesurer le rendement d'un investissement, ainsi que la Valeur Actuelle Nette (VAN) qui permet d'évaluer la rentabilité d'un projet en actualisant les flux de trésorerie futurs. Ces indicateurs offrent une vision claire de la performance financière d'un projet et aident les décideurs à prendre des décisions éclairées.

Verzuh (2016) recommande vivement l'utilisation régulière des indicateurs clés de performance (KPI) afin de surveiller de manière constante et attentive la performance financière à chaque étape du projet.

Le ROI (Retour sur Investissement) est un baromètre qui mesure la performance financière d'un projet en opposant les profits engendrés à son coût de départ, offrant ainsi une évaluation succincte de sa rentabilité.

Le calcul du Valeur Actuelle Nette (VAN) est une méthode d'analyse financière utilisée pour estimer la rentabilité d'un investissement en prenant en compte la différence entre la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs générés par le projet et le coût du capital nécessaire pour financer cet investissement. Ces deux variables, lorsqu'elles sont prises en compte par les gestionnaires de projet, offrent la possibilité d'effectuer une analyse approfondie de la rentabilité financière d'un projet.

Elles permettent également d'identifier avec précision les écarts entre les résultats obtenus et les prévisions établies initialement. Grâce à ces informations détaillées, les gestionnaires sont en mesure de prendre des décisions éclairées et de mettre en place les ajustements nécessaires de manière pertinente et efficace pour garantir le succès du projet. En incorporant de manière stratégique ces indicateurs clés de performance (KPI) dans le suivi opérationnel du projet, les responsables de projet ont la possibilité d'accroître leur maîtrise sur les aspects financiers, de rationaliser l'allocation des ressources disponibles et de favoriser une rentabilité optimale sur le long terme.

*TABLEAU 4 INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE (KPI) UTILISES POUR LE SUIVI DES COUTS*

<b>KPI</b>	<b>Description</b>	<b>Mode de calcul</b>
ROI (Return on Investment)	Rentabilité du projet	$(\text{Gain net} / \text{Coût total}) \times 100$
NPV (Net Present Value)	Valeur actualisée des bénéfices futurs	Somme des flux de trésorerie actualisés
CPI (Cost Performance Index)	Indicateur de performance coûts	Valeur acquise / Coût réel
SPI (Schedule Performance Index)	Indicateur de respect du calendrier	Valeur acquise / Valeur planifiée

#### *2.2.4.3 Tableaux de bord de contrôle des coûts*

Ce sont des outils visuels puissants qui permettent de suivre les coûts et la performance en temps réel. Ils condensent l'information essentielle de façon lisible et compréhensible, fournissant ainsi aux managers un aperçu instantané et exact de la situation du projet. Ces tableaux de bord se révèlent être des outils particulièrement efficaces pour surveiller les coûts, les délais et la qualité, ce qui permet aux équipes d'intervenir promptement en cas d'écarts.

Il existe divers types de tableaux de bord, parmi lesquels figurent les tableaux de bord équilibrés intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Des indicateurs financiers comme le retour sur investissement, la valeur actuelle nette ou les coûts réels

comparés au budget, servent à surveiller la rentabilité et l'efficacité des ressources. Cette évaluation globale du projet est complétée par des indicateurs non financiers, comme le contentement des parties prenantes, la qualité des livrables ou l'adhésion aux échéances. En associant ces deux catégories d'indicateurs, les tableaux de bord équilibrés fournissent une vision globale de l'efficacité du projet, ce qui facilite une gestion proactive et des prises de décision plus éclairées.

## 2.2.5 Défis et solutions dans la maîtrise des coûts

### 2.2.5.1 *La gestion des risques financiers*

Lorsqu'on parle de gestion de projet, il est essentiel de ne pas négliger l'importance de prendre en considération les risques financiers. En effet, anticiper ces risques permet non seulement de limiter les possibles écarts budgétaires, mais aussi d'assurer la rentabilité du projet sur le long terme.

Chapman and Ward (1997) mettent en avant le rôle crucial de la gestion des risques financiers. Cette gestion est présentée comme un outil indispensable permettant d'identifier, d'évaluer et de minimiser les incidents inattendus qui pourraient entraîner des conséquences néfastes sur les finances liées au projet.

L'examen des risques financiers vise à anticiper les divers scénarios de variation des coûts, des retards ou des fluctuations des prix des ressources, et à concevoir des stratégies visant à réduire ou à gérer ces risques. Ceci englobe la détermination des éléments pouvant causer des dépassements budgétaires, tels que les fluctuations économiques, les problèmes techniques inattendus ou les erreurs de planification. En anticipant ces risques potentiels, les gestionnaires de projet ont la capacité de prendre des mesures préventives spécifiques ou de prévoir des provisions financières supplémentaires pour faire face à ces éventualités imprévues. Cette approche leur permet de réduire au maximum les risques de dépassement du budget initial.

### 2.2.5.2 *La résistance au changement et la culture d'entreprise*

La mise en place de procédures rigoureuses de contrôle des dépenses au sein d'un projet se heurte fréquemment à une opposition à tout changement, ce qui représente un obstacle majeur à leur adoption. Il est possible que les équipes et les intervenants montrent une certaine résistance à l'adoption de nouvelles pratiques ou à la modification de leurs habitudes en termes de gestion financière, particulièrement si cela risque d'interférer avec leurs routines professionnelles préexistantes. Ce conflit peut causer des désaccords dans la gestion budgétaire, des délais dans l'implémentation des instruments de contrôle et, finalement, des excédents de budget.

La gestion efficace des coûts est étroitement liée à l'aptitude à instaurer une culture de responsabilité financière au sein des équipes. Cela implique que chaque individu faisant partie

de l'équipe doit avoir une compréhension approfondie de l'importance de respecter les contraintes budgétaires établies. De plus, il est essentiel que chacun soit responsable de la gestion des ressources qui lui sont attribuées, afin d'assurer une utilisation efficace et efficiente de celles-ci. Pour parvenir à cet objectif, il est essentiel d'assurer une formation aux équipes sur la gestion financière et de promouvoir l'établissement de pratiques de communication claire en ce qui concerne les questions budgétaires. Dans un environnement d'entreprise où la responsabilité collective en matière de dépenses est encouragée, il devient plus facile de détecter promptement les anomalies et de déployer des mesures rectificatives.

### 2.2.5.3 La précision des prévisions budgétaires

L'une des raisons majeures des dépassements de budget dans les projets est la présence d'erreurs dans les estimations des coûts. Une estimation imprécise peut entraîner une mauvaise allocation des ressources, des retards imprévus et des coûts supplémentaires, compromettant ainsi le succès global du projet. Peurifoy and Oberlender (2014) proposent des techniques avancées d'estimation des coûts pour minimiser ces erreurs. Ils recommandent l'utilisation de l'analyse statistique et l'exploitation des données de projets antérieurs pour améliorer la précision des prévisions.

L'analyse statistique permet de concevoir des modèles prédictifs intégrant les variations et les risques liés aux coûts, ce qui permet d'obtenir des estimations plus précises et fiables. En intégrant des données historiques provenant de projets similaires, ces techniques permettent d'identifier des tendances, des coûts récurrents et des anomalies potentielles. Cela améliore non seulement la précision des estimations initiales, mais aussi la capacité à ajuster les prévisions en cours de projet, en fonction de l'évolution des conditions.

TABLEAU 5 PRINCIPAUX FACTEURS INFLUENÇANT LES DEPASSEMENTS DE COUTS

Facteur	Description
Mauvaise estimation initiale	Manque de données fiables ou erreurs dans l'évaluation des coûts
Fluctuation des coûts des matières premières	Variabilité des prix sur le marché
Mauvaise gestion des risques	Sous-estimation des imprévus financiers
Changement des exigences du projet	Modification du cahier des charges en cours de projet
Délais non respectés	Retards engendrant des coûts supplémentaires

## Conclusion

Divers auteurs comme Bellut (2018), Pilcher (1994), Miles (2015), et d'autres, soulignent que le contrôle des coûts est un aspect crucial de la gestion de projet. Ces écrivains soulignent l'importance d'une démarche systématique et intégrée pour garantir une administration efficace des dépenses. Une gestion efficace des coûts ne se réduit pas à la simple conformité au budget alloué pour un projet, mais elle contribue également à accroître la valeur fournie

aux clients, un élément crucial pour garantir la rentabilité à long terme des projets.

Des méthodes importantes comme le budget, la technique de la valeur acquise (EVM) et les principes Lean sont essentielles dans ce processus. La budgétisation permet de faire des prévisions réalistes, tandis que l'EVM fournit des indicateurs importants pour suivre les changements de coûts en temps réel et ajuster les plans si des écarts sont trouvés. Quant à lui, le Lean management contribue à la suppression des gaspillages, à l'optimisation des processus et à la diminution des coûts superflus tout en rehaussant la valeur pour le client.

Par ailleurs, l'intégration de technologies de pointe comme les logiciels de gestion de projet et les outils avancés d'analyse de données offre de nouvelles perspectives pour améliorer la précision dans la gestion des coûts. L'instauration de techniques de contrôle des risques financiers comme l'évaluation des risques et la constitution de provisions budgétaires facilite l'anticipation des incidents imprévus et la prévention des excédents budgétaires. Ces approches intégrées aident les sociétés à contrôler de façon proactive leurs coûts, à renforcer la compétitivité de leurs initiatives et à assurer leur durabilité sur le long terme.

### 2.3 Le rôle des contrats dans la perception du succès du projet

Dans la gestion des projets actuels, le contrat occupe une place essentielle en structurant les attentes et en déterminant les responsabilités des parties prenantes. Dans le cadre d'un projet, la réussite ne se limite pas à l'atteinte des buts relatifs au respect des délais, au contrôle des coûts et à la qualité ; elle est aussi liée à la façon dont ce succès est perçu par les acteurs concernés. La gestion contractuelle efficace est un facteur clé pour encourager une bonne perception, en augmentant la transparence et en permettant une résolution rapide des différends, deux éléments indispensables pour assurer une satisfaction générale.

Les projets modernes reposent sur des conventions claires qui favorisent la collaboration entre les divers participants et assurent une précision des buts. L'établissement de conditions contractuelles spécifiques crée un environnement de collaboration transparent où les responsabilités de chaque partie sont clairement déterminées, minimisant de ce fait les probabilités de mésententes ou de divergences.

Cette structuration facilite non seulement la communication, mais également le suivi et l'ajustement du projet en cas de changement, offrant une flexibilité essentielle dans un environnement souvent complexe et dynamique. Savornin (2016)

En outre, la rédaction d'un contrat approfondi contribue à sécuriser la relation entre les parties tout en leur offrant des mécanismes pour faire face aux événements imprévus. Par exemple, l'intégration de clauses relatives à la gestion des changements ou de mécanismes de règlement des litiges contribue à accroître la stabilité et la prévisibilité du projet. En assurant une gestion minutieuse du contrat, il est possible d'améliorer la satisfaction des parties prenantes, ce qui se traduit par une augmentation de la satisfaction et une évaluation positive des résultats obtenus.

### 2.3.1 Définitions et concepts de base

#### 2.3.1.1 *Le contrat et ses types*

En matière de gestion de projet, on recense différentes typologies de contrats, ayant chacune des répercussions spécifiques sur la souplesse du projet et la gestion des risques. Parmi les principaux types, on retrouve :

- Contrats à prix fixe : ceux-ci fixent un prix déterminé pour l'ensemble des travaux ou produits, ce qui convient aux projets où les coûts sont prévisibles. Ces contrats limitent les risques pour le client tout en mettant la pression sur le fournisseur pour respecter le budget.
- Contrats incitatifs : ce type de contrat inclut des bonus pour des performances supérieures (ex. respect des délais) et peut motiver les fournisseurs à exceller.
- Contrats de remboursement des coûts : utilisés lorsque le projet est complexe et incertain, ces contrats remboursent les coûts réels plus une marge bénéficiaire, ce qui permet une flexibilité accrue

#### 2.3.1.2 *Succès du projet*

La manière dont le succès d'un projet est perçu peut différer en fonction des critères employés pour son évaluation. De manière classique, la réussite est évaluée à l'aide de paramètres objectifs tels que le respect des échéances, du budget et des spécifications techniques, qui constituent des éléments clés de la performance.

Toutefois, certains chercheurs, à l'instar Morris (1994) enrichissent cette définition en intégrant des aspects qualitatifs supplémentaires tels que la satisfaction des parties prenantes et les répercussions à long terme du projet.

Cette perspective élargie revêt une importance capitale, notamment dans le cadre de projets complexes et internationaux, caractérisés par la diversité et parfois la divergence des attentes des parties prenantes.

Dans ce contexte, un projet pourrait être techniquement réussi, mais pourrait ne pas satisfaire les attentes de certains acteurs clés ou ne pas produire un effet positif et pérenne. Par exemple, pour des projets de grande envergure ou à portée internationale, la gestion des attentes des diverses parties concernées comme les investisseurs, les clients, les communautés locales, les régulateurs et autres est essentielle. La satisfaction générale des parties prenantes pourrait s'avérer être un indicateur plus exact du succès d'un projet que la seule obéissance aux délais ou au budget, puisqu'elle englobe des éléments tels que la qualité perçue, la durabilité, l'effet social et environnemental, ainsi que le travail en commun durant toute la durée du projet.

### 2.3.2 La gestion contractuelle : une base pour le succès des projets

Savornin (2016) met en avant l'idée que la gestion des contrats va au-delà de la simple rédaction et signature, englobant également un suivi régulier, des mises à jour et une intervention proactive pour résoudre les éventuels conflits entre les parties. Une gestion contractuelle efficace repose sur une approche proactive visant à assurer le respect des engagements pris par les parties contractantes.

La gestion continue du contrat revêt une importance cruciale, car elle permet de détecter promptement les écarts ou les incompréhensions qui pourraient survenir. Par exemple, une observation minutieuse peut aider à détecter les différences entre les attentes des parties concernées et les résultats effectifs, ce qui offre l'opportunité de modifier les conditions du contrat avant qu'elles ne se transforment en sources de conflit. Il est également crucial que les conflits soient résolus rapidement et efficacement pour éviter toute dégradation des relations qui pourrait freiner l'avancement du projet. Une administration proactive des contrats assure la pérennité des relations contractuelles et optimise la performance générale du projet, tout en sauvegardant les intérêts de chaque partie impliquée.

Selon Wysocki (2019), les contrats sont considérés comme un guide précieux pour le projet, offrant une structure précise pour les interactions entre les parties concernées et régulant les processus décisionnels. Le contrat définit clairement les attentes, les responsabilités et les conditions de travail, fournissant ainsi un cadre de référence qui guide les actions tout au long du projet. Cela permet de diminuer l'incertitude et de garantir l'alignement des décisions prises avec les objectifs et les accords établis. Cummins et al. (2011) soutiennent cette idée en soulignant l'importance d'une gestion contractuelle proactive pour prévoir les problèmes avant qu'ils ne deviennent des obstacles majeurs. En surveillant de près et en adaptant les termes du contrat en fonction de l'avancement du projet, les gestionnaires ont la possibilité d'éviter tout conflit ou incompréhension qui pourrait entraver le bon déroulement du projet. Cette méthode favorise non seulement la bonne progression du projet, mais également consolide la perception positive des parties prenantes en démontrant un engagement envers le respect des termes contractuels tout en faisant preuve de flexibilité face aux défis inattendus.

#### 2.3.2.1 *Les dimensions clés des contrats pour la perception du succès*

L'explicité et la précision des engagements contractuels représentent des aspects fondamentaux afin d'assurer le bon déroulement d'un projet. Savornin (2016) met l'accent sur l'importance de recourir à des termes contractuels clairs et spécifiés pour réduire au minimum les risques de mécompréhensions et de litiges entre les parties engagées. En particulier, des clauses spécifiques qui déterminent précisément les obligations de chaque partie aident à éviter toute ambiguïté, garantissant ainsi un entendement mutuel et une conformité aux attentes.

Harold Kerzner (2017) appuie cette notion en mettant l'accent sur le fait que l'incertitude contractuelle figure parmi les raisons majeures des litiges juridiques dans les projets. Ces conflits peuvent non seulement ralentir le projet, mais aussi nuire à la perception de sa

réussite. Un contrat soigneusement rédigé et exhaustif permet de réduire ces risques en incluant des dispositifs de règlement des litiges et en définissant de manière précise les obligations et les responsabilités de chacune des parties impliquées. Ceci favorise une gestion plus efficace du projet, diminue les conflits et garantit une collaboration améliorée, ce qui facilite un déroulement sans heurts et une perception favorable de la réussite du projet.

### 2.3.2.2 Gestion des modifications contractuelles

Dans un projet à long terme, les changements sont inévitables en raison de l'évolution des besoins, des conditions du marché ou des priorités des parties prenantes. Guth (2008) souligne que les mécanismes d'adaptation contractuelle sont essentiels pour permettre d'ajuster les termes du contrat en réponse à ces évolutions. Ces mécanismes assurent que le contrat reste pertinent et efficace tout au long du projet, même lorsque des circonstances imprévues surviennent.

Savornin (2016), de son côté, insiste sur l'importance des clauses de modification dans le contrat, qui offrent une flexibilité nécessaire pour gérer ces changements de manière formelle. Un contrat rigide, qui ne prévoit pas de marges de manœuvre ou de processus pour les ajustements, peut entraîner des frictions et des conflits entre les parties. En revanche, un contrat flexible, autorisant des révisions ou des ajustements selon des modalités définies, favorise une gestion plus souple des changements, tout en renforçant la perception positive du projet. Il montre que les parties sont prêtes à répondre aux imprévus de manière collaborative, ce qui favorise la coopération et minimise les tensions, rendant ainsi le projet plus résilient et mieux perçu par les parties prenantes.

*TABLEAU 6 PRINCIPALES CLAUSES CONTRACTUELLES INFLUENÇANT LA MAÎTRISE DES COÛTS*

<b>Clause</b>	<b>Impact sur les coûts</b>
Clause de pénalités de retard	Encourage le respect des délais
Clause de révision de prix	Protège contre l'inflation
Clause de paiement échelonné	Assure un contrôle financier

### 2.3.3 L'impact des contrats sur la satisfaction et la perception des parties prenantes

La satisfaction des parties prenantes revêt une importance capitale dans la réussite d'un projet, étant généralement conditionnée par la concordance entre les résultats réalisés et les attentes initiales. Au sein de cette harmonisation, les contrats bien élaborés et gérés occupent une place essentielle en définissant de manière explicite les objectifs, les responsabilités et les indicateurs de performance. Un contrat soigneusement conçu définit des fondements précis pour les interactions entre le client, les fournisseurs et les équipes internes, facilitant ainsi la conduite sereine du projet et le contentement de toutes les parties concernées.

Savornin (2016) met en avant deux leviers importants pour renforcer cette satisfaction : la transparence et la collaboration sont des éléments essentiels. La clarté des clauses contractuelles et la gestion transparente des modifications assurent que toutes les parties impliquées sont tenues au courant des développements du projet et des décisions prises. Ceci



réduit les risques de malentendus et favorise l'établissement d'un climat de confiance. De plus, une collaboration engagée entre les parties concernées, appuyée par un accord intégrant des mécanismes de communication et de gestion des conflits, participe à une satisfaction accrue des exigences et à une résolution prompte des difficultés.

Une gestion contractuelle qui répond efficacement aux attentes contribue à une perception de succès, même lorsque des ajustements sont nécessaires. En mettant en place une approche proactive et transparente pour satisfaire aux exigences, une gestion efficace d'un contrat renforce les relations avec les parties prenantes et garantit une collaboration continue tout au long du projet. Ceci favorise l'accomplissement du projet ainsi que la satisfaction des parties prenantes.

#### *2.3.3.1 Clarté et précision des obligations contractuelles*

Établir des obligations contractuelles claires et précises constitue une étape fondamentale pour garantir le succès d'un projet. Comme le souligne Savornin (2016), l'intégration de clauses spécifiques détaillant les responsabilités de chaque partie est essentielle pour minimiser les ambiguïtés. En effet, une telle précision permet de prévenir les malentendus et de réduire les risques de conflits ou de litiges ultérieurs. Ces clauses servent de cadre de référence, clarifiant les attentes dès le départ et définissant des bases solides pour la collaboration.

D'un point de vue différent, Wysocki (2019) met en avant l'importance primordiale de la précision des contrats dans la conduite de projets. Un contrat bien élaboré joue le rôle d'un document directeur, orientant les choix et les initiatives des parties impliquées tout au long de la durée de vie du projet. La transparence des contrats facilite non seulement la planification, mais aussi le suivi et le contrôle des performances, renforçant ainsi la capacité des équipes à atteindre leurs objectifs dans les délais et en respectant le budget alloué.

En outre, un contrat clair favorise la responsabilisation des parties impliquées. Chaque participant du projet a une compréhension claire de son rôle, de ses responsabilités et des attentes qui y sont liées, favorisant ainsi une coordination efficace et une communication fluide. Cela facilite également la gestion efficiente des changements ou des événements imprévus, car le contrat agit comme un référentiel pour évaluer les conséquences potentielles et ajuster les actions si besoin est. Par conséquent, il convient de souligner que la précision contractuelle ne se limite pas à une simple formalité légale, mais constitue un instrument stratégique essentiel pour la réussite globale d'un projet.

#### *2.3.3.2 Clauses d'adaptation et de flexibilité dans les contrats*

Les projets, par nature, sont rarement immuables et doivent souvent évoluer pour s'adapter aux changements de contexte, de marché ou de technologie. Dans ce cadre, Guth (2008) met en avant l'importance des clauses de modification dans les contrats. Ces clauses permettent aux parties prenantes d'intégrer des ajustements nécessaires tout en restant en conformité avec les obligations initialement convenues. En effet, un contrat flexible constitue un outil stratégique pour répondre aux imprévus et garantir la continuité des activités du projet.

Les clauses de modification revêtent une importance capitale en fournissant un cadre structuré pour gérer les changements, qu'ils soient dus à des progrès technologiques, des contraintes financières ou des modifications dans les exigences des parties prenantes. La flexibilité contractuelle revêt une importance capitale, non seulement afin de prévenir les interruptions, mais également pour garantir un équilibre entre les intérêts des parties impliquées.

De plus, un contrat qui intègre des dispositions adaptées au changement contribue à préserver la relation entre les parties. En minimisant les tensions potentielles lors des ajustements nécessaires, il renforce la confiance mutuelle et favorise une collaboration proactive. Cette approche collaborative améliore non seulement la gestion des imprévus, mais aussi la perception globale du succès du projet. La réussite d'un projet est souvent mesurée non seulement par sa capacité à atteindre les objectifs fixés, mais aussi par sa capacité à relever les défis et à maintenir la satisfaction de ses parties prenantes.

#### 2.3.4 L'importance des intervenants et de la communication contractuelle

Prendre en compte et gérer les attentes des parties prenantes sont des éléments essentiels pour garantir le bon déroulement d'un projet, tout en favorisant une perception positive de sa réussite. Un contrat soigneusement rédigé revêt une importance capitale dans ce domaine, en tant que document officiel permettant de définir de manière précise les attentes dès le début. Cette transparence aide à minimiser les risques de confusion et à poser des fondations solides pour une coopération fructueuse.

Un contrat complet a pour but de définir de façon précise les objectifs du projet, les livrables attendus, les responsabilités de chaque partie prenante, ainsi que les critères permettant d'évaluer le succès. De plus, il inclut fréquemment des mécanismes pour évaluer de manière régulière la progression du projet par rapport à ses objectifs. Ceci facilite la convergence des perspectives des parties prenantes et aide à prévoir les divergences entre les attentes et la réalité.

De plus, un contrat structuré encourage une communication ouverte et transparente pendant toute la durée du projet. En instaurant des rencontres régulières, des rapports de progression et des protocoles pour résoudre les problèmes éventuels, il favorise un échange constant entre les divers intervenants.

Il est essentiel d'avoir une communication efficace afin de préserver la confiance et de gérer les attentes en fonction des besoins, ce qui est particulièrement crucial dans le cadre de projets complexes ou de longue durée.

En conclusion, la gestion proactive des attentes par le biais de l'établissement d'un cadre contractuel strict contribue à accroître la satisfaction globale des parties prenantes. Lorsque les parties prenantes observent que leurs préoccupations sont correctement prises en considération et que le projet avance conformément aux engagements convenus, elles sont plus enclines à percevoir le projet comme étant un succès, même en présence d'obstacles inattendus.

#### 2.3.4.1 *La maîtrise des attentes des parties prenantes à travers le contrat*

Les parties prenantes d'un projet expriment souvent des attentes qui diffèrent en fonction de leurs priorités, de leurs intérêts ou de leurs responsabilités particulières. Dans ce contexte, un contrat soigneusement élaboré représente un instrument essentiel pour harmoniser ces attentes variées et établir une base commune de compréhension. Kerzner (2017) souligne l'importance d'une gestion proactive des attentes ainsi que de la transparence dans les engagements contractuels, afin de préserver des relations solides tout au long du projet.

Un contrat détaillé et complet est essentiel pour définir de manière précise les objectifs, les livrables et les responsabilités, tout en prenant en considération les préoccupations et les priorités de toutes les parties impliquées.

En établissant des critères explicites pour mesurer le succès du projet, il réduit les zones de flou qui pourraient alimenter des divergences ou des conflits.

En particulier, la transparence occupe un rôle essentiel. Elle s'effectue par la transparence des engagements pris et l'instauration de systèmes pour tenir régulièrement les parties prenantes au courant de l'évolution du projet. Cette méthode contribue à la gestion des attentes en direct, autorisant des modifications si besoin pour représenter les évolutions contextuelles ou les aléas.

En favorisant la compréhension mutuelle et en réduisant les incertitudes, un contrat bien rédigé joue un rôle crucial dans la réduction des risques de désaccord. Lorsqu'un projet évolue dans un cadre contractuel qui inspire confiance, les parties prenantes sont plus enclines à collaborer de manière constructive, même en cas de défis ou de compromis nécessaires. Ce type de relation, basé sur la transparence et l'alignement des attentes, renforce non seulement la perception de succès du projet, mais aussi la satisfaction durable des parties impliquées.

#### 2.3.4.2 *Communication contractuelle proactive et gestion des conflits*

La communication contractuelle, lorsqu'elle est continue et proactive, est un élément central pour prévenir et gérer les conflits potentiels dans un projet. Selon Savornin (2016), maintenir une communication régulière entre les parties prenantes favorise l'identification précoce des divergences entre les attentes et la réalité du projet. En identifiant ces divergences dès le début, il est possible de prendre des mesures correctives avant qu'elles ne deviennent des obstacles majeurs.

Un contrat clair joue un rôle fondamental en structurant cette communication. Il établit des canaux de communication et des fréquences spécifiques, tels que des réunions périodiques, des rapports d'avancement et des sessions de révision, favorisant ainsi un échange constructif. Cette approche proactive aide les parties à maintenir une vision partagée du projet et à résoudre les désaccords potentiels dans un cadre collaboratif.

En outre, des mécanismes explicites de résolution des différends intégrés dans le contrat, tels que la médiation, l'arbitrage ou des comités de gestion des conflits, offrent des solutions

pratiques pour traiter les désaccords de manière efficace et équitable. Ces mécanismes renforcent la confiance entre les parties et réduisent les risques d'escalade, préservant ainsi la relation de travail.

Une gestion adéquate des conflits a un impact direct sur la perception positive du projet. Lorsque les parties prenantes constatent que leurs préoccupations sont prises en considération et résolues de manière prompte, elles développent une satisfaction plus élevée à l'égard du projet.

En somme, une communication contractuelle proactive, associée à des outils de gestion des conflits bien définis, n'est pas seulement une stratégie de prévention, mais également un levier pour maintenir l'harmonie et la performance globale du projet.

### 2.3.5 L'impact de la gestion contractuelle sur la perception du succès du projet

Un contrat bien conçu identifie et répartit les risques de manière équilibrée entre les parties prenantes. Cela inclut des clauses spécifiques pour gérer les imprévus, les responsabilités en cas de défaillance, et les mécanismes de révision en fonction des changements de contexte. La mise en place d'une gestion proactive des risques, qui se concrétise à travers l'élaboration méticuleuse de contrats détaillés, permet d'accroître la capacité des équipes à prévoir et à régler les difficultés avant qu'elles ne commencent à impacter de façon notable le déroulement du projet. La mise en place d'une gestion des risques efficace permet de prendre en compte et d'anticiper les différents aléas qui pourraient survenir tout au long du projet, ce qui contribue à rassurer et à renforcer la confiance des parties prenantes dans la solidité et la fiabilité de celui-ci.

#### **Satisfaction des parties prenantes**

La satisfaction des parties prenantes dépend fortement de la capacité du contrat à refléter précisément leurs attentes, ainsi que de sa capacité à offrir des garanties claires quant à la réalisation des résultats attendus. Un contrat structuré, comprenant des clauses détaillées et précises, ainsi qu'une communication claire et régulière entre les différentes parties impliquées, permet d'assurer que les besoins et les attentes des parties prenantes sont soigneusement examinés et pris en compte à chaque phase du processus. Lorsque les attentes sont alignées et que les engagements sont respectés, cela génère une perception positive du projet, même face à des défis imprévus.

#### **Conformité aux engagements**

Le respect des obligations contractuelles est un critère essentiel de réussite. Le respect des échéances, des budgets et des normes de qualité stipulées dans l'accord renforce la crédibilité des équipes et la confiance des intervenants. Une surveillance attentive des stipulations contractuelles assure que le projet demeure conforme aux objectifs fixés, tout en fournissant des dispositifs permettant d'ajuster les priorités si nécessaire, sans compromettre les engagements initiaux.

### *2.3.5.1 Réduction des risques et des ambiguïtés par une gestion contractuelle efficace*

Une gestion contractuelle efficace revêt une importance capitale dans l'identification et la minimisation des risques dès les phases initiales d'un projet. Pilcher (1994) met en avant que la gestion proactive des risques contractuels ne soit pas seulement une mesure de protection juridique, mais également un facteur clé de stabilité pour le projet. Cette approche renforce la capacité des parties prenantes à naviguer dans des environnements complexes et imprévisibles tout en maintenant un cap clair vers les objectifs fixés.

Dès le commencement, un contrat correctement élaboré peut contenir des clauses spécifiques afin d'anticiper les risques potentiels, qu'ils soient associés à des retards, des surcoûts, des modifications de portée ou des litiges entre les parties. À titre d'exemple, plusieurs dispositifs tels que les plans de continuité, les ajustements budgétaires ainsi que les phases de validation progressive sont instaurés afin d'atténuer les éventuelles conséquences négatives. Ces mesures, clairement énoncées, fournissent un fondement pour une réponse rapide et efficace aux situations imprévues.

De plus, une gestion proactive des risques à travers le contrat permet une meilleure préparation des équipes, ce qui contribue à réduire les interruptions ou les inefficacités pouvant mettre en péril le projet. Ceci favorise l'établissement d'un environnement professionnel stable, propice à une mobilisation optimale des ressources et au maintien de relations solides entre les parties prenantes.

En atténuant les incertitudes et en garantissant la protection des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, la gestion contractuelle des risques exerce une influence favorable sur la perception globale du projet. En conséquence, la gestion proactive des risques contractuels transcende une simple obligation légale, s'avérant indispensable pour assurer la satisfaction et le succès.

### *2.3.5.2 L'alignement stratégique et son influence*

Un accord qui aligne les objectifs stratégiques de l'entreprise avec ceux des parties prenantes représente un moyen efficace pour augmenter la satisfaction et garantir une perception positive de la réussite du projet. Selon l'étude de Wysocki (2019), il est démontré que l'alignement des objectifs du projet avec les attentes des parties prenantes augmente considérablement les chances de réussite, tout en favorisant une vision commune des résultats attendus.

L'incorporation des objectifs stratégiques au sein du contrat débute par une appréhension précise des priorités de l'entreprise ainsi que des attentes des parties prenantes. Ces priorités peuvent inclure des éléments comme la rentabilité, l'innovation, la conformité réglementaire, ou encore des aspects environnementaux et sociaux. Un contrat bien structuré définit ces objectifs de manière explicite et précise, servant de feuille de route commune pour guider les efforts et les décisions tout au long du projet. En harmonisant les attentes, le contrat se transforme en un instrument stratégique qui encourage la cohésion et la collaboration entre les différentes parties. De plus, l'harmonisation des objectifs facilite la gestion des changements, car les ajustements nécessaires peuvent être évalués à la lumière des priorités stratégiques partagées.

Cette convergence entre les objectifs renforce également la perception de succès. Quand les parties prenantes constatent que leurs attentes sont considérées et que les résultats du projet satisfont leurs exigences spécifiques tout en préservant les intérêts globaux de l'organisation, leur contentement augmente. Cette satisfaction découle non seulement des résultats concrets livrés, mais aussi du sentiment que le projet a créé une valeur significative et pérenne pour l'ensemble des parties prenantes.

En synthèse, un contrat qui aligne les objectifs stratégiques et les attentes des parties prenantes ne se contente pas de formaliser des engagements : il instaure une dynamique de collaboration et de réussite collective, indispensable pour assurer le succès pérenne du projet.

## **Conclusion**

En somme, un contrat bien structuré constitue un levier essentiel pour améliorer la perception du succès dans les projets. La mise en place de stratégies telles qu'une gestion proactive, une communication transparente et l'intégration de clauses d'ajustement est essentielle pour garantir l'alignement des attentes des parties prenantes et pour accroître la satisfaction globale en offrant une certaine souplesse en cas de circonstances imprévues. Un contrat efficace va au-delà de la simple définition des obligations initiales en incluant des mécanismes permettant de gérer les changements et d'adapter les termes en fonction des besoins évolutifs du projet. Il est donc conseillé d'inclure des mécanismes d'adaptation dans le contrat, d'établir des processus de suivi rigoureux pour surveiller la progression du projet, et de dispenser une formation aux gestionnaires de projet sur les principes essentiels de la gestion contractuelle afin de garantir une mise en œuvre cohérente et efficace. Ces pratiques ont pour objectif d'optimiser la gestion des attentes et de minimiser les risques de conflits.

L'emploi des contrats agiles, notamment dans les projets de développement technologique exigeant une grande souplesse, pourrait présenter des perspectives prometteuses pour les projets caractérisés par une incertitude élevée. L'intégration de modèles contractuels plus flexibles, similaires à ceux employés dans les méthodologies agiles, pourrait améliorer la capacité à s'adapter rapidement aux changements des exigences et du contexte du marché, tout en encourageant la coopération et la clarté des interactions entre les parties. Cette ouverture vers des contrats plus souples et évolutifs pourrait ainsi révolutionner la gestion des projets dans des environnements dynamiques et incertain

## **2.4 Qualité en projets**

En gestion de projet, la qualité ne se réduit pas à la simple conformité aux spécifications techniques, mais inclut également la satisfaction des parties prenantes, l'efficacité des processus et la recherche constante d'amélioration. La perception de la qualité par le client occupe une place essentielle dans la réussite d'un projet, car elle témoigne non seulement de sa conformité, mais également de la valeur ajoutée perçue par les bénéficiaires des livrables du projet. Adopter une approche pratique de la qualité permet d'en faire un véritable levier de

performance, en assurant que chaque étape contribue à un produit ou service final qui répond aux attentes. Giordano (2006)

Des standards tels que l'ISO 9001 régissent cette démarche, fournissant des directives pour une gestion de la qualité bien organisée et permettant aux entreprises de formaliser leurs méthodes de manière homogène. L'incorporation de ces normes dans les pratiques des organisations facilite l'intégration de processus de contrôle et d'amélioration continue. Cela garantit que la gestion de la qualité ne se limite pas à une simple exigence technique, mais qu'elle devient un élément stratégique essentiel visant à optimiser la satisfaction, à améliorer les processus et à soutenir la performance globale du projet. Giordano (2006)

## 2.4.1 Définitions et concepts de base

### 2.4.1.1 *La qualité dans les projets*

La qualité dans le cadre des projets est souvent perçue comme la conformité aux exigences techniques et la satisfaction des attentes des clients. Toutefois, cette approche classique de la qualité ne considère pas tous ses aspects. D'après Giordano (2006), la qualité perçue transcende les simples exigences techniques et formelles. Elle s'intéresse davantage à l'expérience vécue par le client et à la valeur ajoutée du projet, souvent en lien avec des éléments immatériels comme la relation client, la réactivité, ou l'innovation. Dans cette optique, la qualité ne se mesure pas uniquement par la conformité aux spécifications initiales, mais par la capacité du projet à dépasser les attentes, en offrant une expérience globale qui crée une valeur ajoutée perçue par le client.

Bella che (2017) propose également une approche similaire, en insistant sur le fait que la qualité doit être intégrée dès la phase de conception du projet, et non seulement considérée comme une phase de contrôle en fin de processus. Il soutient que cette approche préventive de la qualité permet non seulement d'assurer un résultat conforme aux attentes, mais aussi d'optimiser les processus et de garantir un impact positif et durable. En prévoyant la qualité à chaque phase du projet, les équipes de gestion sont plus aptes à satisfaire les exigences des clients tout en réduisant les risques et en optimisant la valeur produite par le projet. Cette vision intégrée de la qualité, qui implique une gestion proactive de l'expérience client, est particulièrement pertinente pour les projets complexes ou ceux dans des environnements incertains.

### 2.4.1.2 *Normes et standard*

Les normes de qualité, telles que l'ISO 9001, jouent un rôle crucial en fournissant une structure organisée pour la gestion de la qualité au sein des organisations. D'après Arnauld Eve, la norme ISO 9001 offre aux entreprises la possibilité de structurer leurs procédures en établissant des méthodes claires et reproductibles garantissant la cohérence et la pérennité de la qualité durant toutes les étapes du projet. D'après Hoyle (2006) l'incorporation de ces normes de qualité joue un rôle crucial dans l'amélioration de la confiance des clients. En

garantissant la mise en œuvre de procédures bien définies et le respect rigoureux des normes de qualité, la norme ISO 9001 offre aux clients une garantie de fiabilité et de professionnalisme. Cette conformité favorise l'optimisation de l'efficacité opérationnelle et la construction d'une relation de confiance durable avec la clientèle, élément clé de la fidélisation et de la pérennité des activités. Dans l'ensemble, l'ISO 9001 représente un outil stratégique essentiel pour les entreprises désireuses d'améliorer leur gestion de la qualité, de satisfaire les exigences de leur clientèle et de renforcer leur position concurrentielle sur le marché.

#### 2.4.2 L'approche qualité : un fondement pour le succès des projets

La qualité revêt une importance capitale dans la réussite d'un projet, car elle influe directement sur la satisfaction des clients et la gestion des risques. Une gestion de la qualité stricte garantit la conformité du produit final aux exigences, tout en réduisant les coûts en prévenant les erreurs et les corrections coûteuses à l'avenir. Giordano (2006), souligne que l'intégration de la qualité dès les premières étapes du projet est essentielle pour anticiper les problèmes potentiels et éviter des corrections coûteuses à la fin du projet. Cette approche préventive permet de minimiser les risques de non-conformité et d'assurer une exécution fluide et efficace.

Bellaïche (2008), de son côté, plaide pour une vision proactive de la qualité. Il encourage les managers à favoriser la collaboration entre les équipes et à mettre en place une culture d'amélioration continue pour atteindre des standards élevés de qualité. En adoptant cette approche proactive, les équipes de projet sont mieux équipées pour identifier les problèmes en amont et trouver des solutions avant qu'ils ne deviennent des obstacles majeurs.

Ces approches sont en ligne avec les pratiques anglo-saxonnes, où des méthodologies comme Six Sigma sont couramment utilisées pour viser l'excellence opérationnelle. Six Sigma, comme le précise Pande et al. (2000) se focalise sur la détection et la diminution des imperfections au sein des processus, en utilisant une méthodologie rigoureuse et des techniques statistiques afin d'optimiser la qualité et l'efficacité. Ces approches, largement utilisées dans divers secteurs tels que la fabrication et les services, ont pour objectif de diminuer la variabilité et d'accroître l'efficacité, ce qui favorise la réussite des projets et la satisfaction des clients.

#### 2.4.3 Les dimensions clés de la qualité en projet

##### 2.4.3.1 *Qualité perçue et satisfaction des parties prenantes*

D'après Jean-Louis Giordano (2006), la qualité d'un projet ne se réduit pas à la conformité aux normes techniques, mais englobe également la satisfaction des parties prenantes et la capacité du projet à répondre non seulement aux attentes clairement formulées, mais aussi à celles qui demeurent implicites chez les clients. Cette méthode met l'accent sur une analyse approfondie des exigences et des choix des parties prenantes, qui peuvent parfois être cachés ou mal



exprimés. Il est essentiel de planifier des réunions régulières avec les parties prenantes et de réaliser des évaluations de satisfaction tout au long du projet afin d'assurer une compréhension précise des attentes à chaque étape.

Cette méthode cherche à fusionner de façon plus fluide les buts du projet avec les attentes des clients, en ajustant le déroulement et les résultats si nécessaire, pour garantir que le produit fini répond parfaitement à leurs attentes. En anticipant l'intégration de ces aspects dans la gestion du projet, il est possible d'améliorer la perception de la qualité et du succès du projet, tout en développant des relations durables basées sur la confiance avec les parties prenantes. La gestion de la qualité perçue est ainsi conçue comme un processus continu de surveillance et d'adaptation, crucial pour garantir la satisfaction à long terme des clients et la réussite du projet.

#### *2.4.3.2 Conformité aux normes et procédures*

Le respect des normes ISO, notamment de l'ISO 9001, représente un élément crucial en matière de qualité dans les projets, car il assure que les processus sont clairement définis, contrôlés et constamment améliorés. Eve expose l'importance de cette norme pour les entreprises, en soulignant qu'elle leur offre la possibilité d'organiser leurs processus de manière à garantir la qualité tout au long du projet, tout en adoptant une approche systématique et cohérente. En se conformant aux normes de l'ISO 9001, les entreprises peuvent garantir que leurs procédures respectent des normes de qualité strictes, ce qui améliore leur crédibilité et leur efficacité opérationnelle.

Garvin (1988) met en avant l'avantage concurrentiel associé à la conformité aux normes ISO. En obtenant la certification ISO 9001, l'entreprise prouve sa maîtrise des processus et affiche un gage de fiabilité et de professionnalisme. Habituellement perçue par les clients comme un sceau d'excellence, cette certification vient consolider la confiance accordée à l'entreprise.

Par ailleurs, dans les domaines fortement concurrentiels, les sociétés certifiées ISO 9001 bénéficient fréquemment d'une visibilité accrue, ce qui leur permet de se démarquer sur le marché en mettant en avant leur engagement envers l'amélioration continue et la gestion rigoureuse de la qualité. Par conséquent, le respect des normes ISO contribue non seulement à assurer la qualité des projets, mais également à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

#### *2.4.3.3 Amélioration continue*

L'amélioration continue est un principe fondamental pour garantir que les processus de qualité restent adaptés aux évolutions rapides du marché et des technologies. Bellaïche (2008), souligne l'importance de cette démarche pour maintenir une performance élevée au sein des projets et optimiser constamment les processus. Honorer les engagements contractuels est un élément clé du succès. Le respect des délais, des budgets et des critères de qualité énoncés dans le contrat renforce la crédibilité des équipes et la confiance des parties prenantes. En intégrant cette philosophie dans la gestion des projets, les entreprises sont

mieux préparées à s'ajuster aux changements, à augmenter leur efficacité et à renforcer leur compétitivité.

Le concept d'amélioration continue est également exploré par

Juran and Gryna (1988), qui proposent des méthodes spécifiques pour systématiser les améliorations et prévenir les défauts. Leur approche repose sur l'identification systématique des causes profondes des problèmes de qualité et la mise en place de solutions qui éliminent ces causes à la source. En appliquant cette méthode, les organisations peuvent non seulement corriger les défauts existants mais aussi anticiper les risques futurs, assurant ainsi une amélioration progressive et durable des processus. Cette approche systématique est cruciale pour garantir que la qualité dans les projets ne soit pas seulement un objectif ponctuel, mais un processus en constante évolution, s'adaptant aux défis et aux opportunités qui se présentent.

#### 2.4.4 L'impact de la qualité sur la réussite perçue des projets

Il est essentiel d'établir un système de contrôle de la qualité efficace pour évaluer de manière exhaustive le succès d'un projet, en particulier lorsqu'il parvient à satisfaire, voire à dépasser, les attentes des clients et des parties prenantes. Giordano (2006) met en avant l'importance cruciale de la perception de la qualité par le client dans l'évaluation du succès. Lorsqu'un système de gestion de la qualité est implémenté de façon efficace, que ce soit en conformité avec des standards tels que l'ISO 9001 ou en adoptant des méthodes particulières comme l'amélioration continue, il garantit une cohérence et une fiabilité qui consolident la confiance des clients.

En effet, les recherches empiriques, telles que celles réalisées par Garvin (1988) et d'autres experts anglophones, mettent en lumière le fait que l'application méticuleuse des méthodes de qualité peut garantir non seulement la satisfaction des clients, mais également favoriser la diminution des dépenses et l'optimisation de la performance des projets.

Il ressort de cette étude combien il est crucial d'embrasser une démarche globale et anticipative de la qualité dans la conduite de projets, de manière à garantir la fourniture de produits d'une excellence remarquable tout en maximisant les performances et en minimisant les risques.

Pour garantir des pratiques de qualité, il est primordial d'analyser attentivement les attentes des parties prenantes, de les évaluer de manière régulière, et de s'investir dans une démarche continue d'amélioration. Afin d'atteindre cet objectif, il est essentiel de consacrer des ressources à la formation continue des équipes responsables de la qualité et d'établir des processus solides pour aborder de manière systématique et progressive les défis liés à la qualité.

Il serait intéressant d'analyser l'impact des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, le BIM (Building Information Modeling) et les méthodes de gestion agile sur le contrôle de la qualité dans les projets contemporains.

Ces avancées technologiques pourraient ouvrir des horizons inexplorés dans l'amélioration de la qualité en proposant un suivi en direct, une anticipation plus pointue des risques et une personnalisation des services encore plus poussée, répondant ainsi de manière plus précise aux besoins des parties prenantes.

#### *2.4.4.1 Les cycles d'amélioration continuent : Plan-Do-Check-Act*

Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) est un outil méthodologique essentiel pour garantir l'amélioration continue et la gestion efficace de la qualité dans les projets. Juran (1988) souligne que ce modèle permet non seulement d'identifier et de corriger les écarts, mais également de tester les solutions de manière contrôlée avant leur déploiement à grande échelle. En adoptant cette approche, les équipes peuvent améliorer de manière continue leurs processus et garantir des résultats alignés sur les attentes des parties prenantes.

### **Étapes du cycle PDCA dans la gestion de projet**

#### **1. Plan (Planifier)**

Cette étape consiste à définir clairement les objectifs, les processus nécessaires pour les atteindre et les critères de réussite. Une planification soignée permet d'anticiper les risques, d'établir des priorités et de préparer des solutions aux problèmes potentiels. Elle constitue la base pour maintenir la qualité et l'alignement stratégique tout au long du projet.

#### **2. Do (Exécuter)**

Pendant cette phase, les plans sont mis en œuvre à petite échelle ou dans des conditions contrôlées. Cela permet de tester les solutions dans un environnement réel tout en minimisant les risques associés à une mise en œuvre immédiate. Les données collectées à ce stade servent à évaluer l'efficacité des processus.

#### **3. Check (Vérifier)**

Cette étape implique une analyse approfondie des résultats obtenus par rapport aux objectifs définis dans la phase de planification. Les écarts sont identifiés et les causes sous-jacentes sont examinées. Cette vérification garantit que les solutions proposées sont adaptées et qu'elles respectent les exigences de qualité.

#### **4. Act (Agir)**

Une fois les solutions validées, elles sont intégrées dans les processus à grande échelle. Les ajustements nécessaires sont effectués pour optimiser les performances, et les enseignements tirés sont documentés pour les cycles futurs. Cette phase assure une amélioration continue et pérennise les bonnes pratiques.

En incorporant le cycle PDCA dans la gestion de projet, les équipes sont en mesure de répondre promptement aux événements imprévus, d'adapter leurs actions en fonction des feedbacks et d'assurer une qualité continue. Cette démarche itérative permet également d'accroître la satisfaction des parties prenantes en mettant en évidence une approche proactive et structurée pour répondre à leurs exigences.

Dans l'ensemble, le modèle PDCA, en tant que structure pour la progression continue, ne se limite pas à être simplement un instrument de gestion de la qualité : il représente également une approche efficace pour assurer la pérennité d'un projet tout en consolidant la confiance et la satisfaction des parties prenantes.

#### *2.4.4.2 La gestion des non-conformités et des risques*

Il est crucial de gérer les non-conformités et les risques pour garantir une L'administration des non-conformités et des risques est un élément fondamental pour assurer une qualité stable tout au long de la durée d'un projet. Bella che (2017) souligne que l'identification rapide des déviations et des risques potentiels est indispensable pour permettre une adaptation efficace des processus et réduire les impacts négatifs. Ainsi, une gestion proactive des risques et des non-conformités assure la stabilité du projet et contribue à l'accomplissement des objectifs de qualité.

#### **Identification et traitement des non-conformités**

La détection précoce des non-conformités est cruciale pour limiter leur propagation et leurs effets sur les livrables du projet. Ces non-conformités peuvent concerner les spécifications techniques, les délais, les coûts ou les attentes des parties prenantes. Une gestion structurée inclut :

- Systèmes de suivi : l'utilisation d'outils comme des audits internes, des tableaux de bord de performance et des inspections régulières.
- Analyse des causes : des méthodes telles que l'analyse des causes profondes (RCA) pour identifier les origines des déviations.
- Plans d'action corrective : la mise en œuvre rapide de mesures pour résoudre les problèmes identifiés et prévenir leur réapparition.

#### **Gestion des risques dans les projets**

Une gestion efficace des risques repose sur l'utilisation d'outils et de méthodologies spécifiques, tels que :

- Registres des risques : qui recensent les risques identifiés, leur probabilité d'occurrence, leur impact potentiel et les mesures d'atténuation.
- Matrice de criticité : pour prioriser les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité.

- Plans de contingence : pour préparer des réponses aux scénarios à haut risque.

L'incorporation de ces outils dans la gestion opérationnelle du projet favorise la prévision des problèmes, une répartition plus efficiente des ressources, et une réduction des interruptions éventuelles.

### **Impact sur la qualité et la satisfaction des parties prenantes**

Une recherche constante des défauts et des risques garantit la production de résultats conformes aux attentes initiales, renforçant ainsi la crédibilité des parties prenantes. En jonglant habilement avec les imprévus afin d'en minimiser les impacts sur les délais, les coûts et la qualité, les équipes parviennent à maintenir un rythme constant et une réputation positive du projet.

#### **2.4.5 L'impact de la qualité sur la perception du succès du projet**

Il est primordial que la qualité du projet soit irréprochable afin d'en garantir le succès. En réalité, son impact se fait sentir directement sur la satisfaction des parties prenantes, le respect des échéances et la performance globale. Un système de gestion de la qualité performant ne se limite pas à la conformité aux normes techniques lors de la prestation de biens ou de services, mais cherche également à surpasser les attentes des parties prenantes en offrant une valeur ajoutée significative.

-Définir les critères de qualité revient à créer des règles strictes et mesurables pour juger si les livrables sont à la hauteur.

-Garantir une surveillance continue implique la réalisation régulière d'audits et l'utilisation d'outils tels que les indicateurs clés de performance (KPI) afin de s'assurer que les résultats correspondent aux objectifs établis.

- Adaptabilité face aux feedbacks : modifier les procédures en accord avec les exigences changeantes des parties prenantes.

Cette approche proactive favorise l'augmentation de la satisfaction en démontrant une attention minutieuse aux détails et une capacité à répondre de manière adéquate aux exigences spécifiques.

### **Respect des délais et des budgets**

Une gestion efficace de la qualité est essentielle pour garantir le respect des délais et des budgets en minimisant les retours en arrière, les erreurs et les ajustements inutiles. En intégrant des processus de contrôle qualité rigoureux, tels que :

- Inspections et tests réguliers,
- En validant les étapes clés, les équipes peuvent garantir la conformité des livrables dès la première tentative, ce qui permet de réduire les coûts liés aux corrections.

### **Garantie d'une performance élevée**

Il est essentiel de mettre en place une gestion de la qualité efficace pour assurer le respect des échéances et des budgets, tout en réduisant les révisions, les erreurs et les activités non essentielles. En instaurant des protocoles de contrôle qualité rigoureux, comme des vérifications et des essais fréquents, ainsi que la validation des étapes cruciales, les équipes peuvent assurer la conformité des livrables dès le premier essai, limitant ainsi les dépenses liées aux ajustements ultérieurs.

Pour booster les résultats globaux, il est essentiel d'affiner les rouages internes du projet en misant sur l'excellence opérationnelle et la qualité.

Il existe différentes approches à explorer, comme la danse perpétuelle du PDCA, la chasse aux non-conformités, ou encore la traque et la diminution des risques.

### **Impact global sur la perception du succès**

La réussite d'un projet se mesure autant à l'aune de ses résultats qu'à la qualité de sa gestion. Une gestion de la qualité performante permet d'embellir cette vision en garantissant que les objectifs sont non seulement accomplis, mais aussi que le cheminement se déroule de manière harmonieuse, limpide et en accord avec les promesses faites. Les acteurs impliqués estiment qu'adopter une approche rigoureuse de la qualité témoigne d'un savoir-faire et d'une crédibilité, renforçant ainsi leur confiance et leur contentement.

#### *2.4.5.1 La satisfaction des clients et la qualité perçue*

L'appréciation des clients est une pièce maîtresse pour mesurer le triomphe d'une entreprise, et elle repose en grande partie sur la perception de l'excellence des résultats livrés. D'après Giordano (2007), lorsque la qualité perçue parvient à combler voire surpasser les attentes des parties prenantes, elle devient un pilier fondamental pour favoriser une vision favorable du projet.

### **Lien entre qualité perçue et satisfaction des clients**

La perception de la qualité par les clients ne se restreint pas aux aspects techniques des livrables, mais englobe également des dimensions telles que :

- La conformité aux spécifications initiales,
- La fiabilité des résultats obtenus,
- La facilité d'utilisation ou d'intégration, et
- La manière dont le projet a été mené

Quand les parties prenantes observent que le produit ou le service fourni satisfait ou excède leurs attentes, leur niveau de satisfaction s'accroît, ce qui consolide la perception que le projet est couronné de succès.

### **Rôle des attentes dans la satisfaction**

Pour maximiser la satisfaction, il est crucial de :

- Comprendre les attentes dès le début : à travers des consultations, des ateliers ou des enquêtes.
- Établir des critères clairs de qualité : en définissant des indicateurs spécifiques pour mesurer la conformité.
- Communiquer de manière proactive : pour aligner la compréhension mutuelle des attentes et des limites du projet.

Réduire cet écart, voire le transformer en une expérience positive, est essentiel pour influencer favorablement la perception du succès.

Dépasser les attentes : effet multiplicateur

Lorsque la qualité livrée dépasse les attentes initiales, cela crée un effet positif notable. Cela peut inclure :

- Des fonctionnalités supplémentaires ou améliorées,
- Une livraison en avance sur les délais,
- Une expérience utilisateur meilleure qu'anticipée.

Ces éléments augmentent la satisfaction et renforcent la crédibilité de l'équipe projet, ce qui peut avoir des répercussions favorables sur les projets futurs et la relation avec le client.

### **Impact sur la perception globale du succès**

La satisfaction des clients, soutenue par une qualité perçue élevée, est un indicateur puissant du succès d'un projet. Les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, évaluent régulièrement la performance d'un projet non seulement en termes de réalisations tangibles, mais aussi en fonction de la cohérence de ces réalisations avec leurs attentes individuelles et stratégiques.

Pour qu'un projet soit qualifié de réussi, il est impératif de mettre la satisfaction des clients au cœur de la stratégie. En accordant une attention particulière à la qualité perçue et en veillant à répondre, voire à dépasser, les attentes des parties prenantes, les équipes de projet ont la capacité de créer une expérience mémorable qui consolide de façon durable la perception du succès.

#### *2.4.5.2 Réduction des coûts et amélioration de l'efficacité grâce à la gestion de la qualité*

L'incorporation efficace d'un système de gestion de la qualité constitue un avantage stratégique crucial pour tout projet, car elle facilite la réalisation simultanée de plusieurs objectifs clés. En veillant à ce que les livrables respectent, voire dépassent, les normes requises, elle contribue à augmenter la satisfaction des parties prenantes, qu'il s'agisse de clients, des employés ou des partenaires. De plus, cette démarche proactive en matière de gestion de la qualité contribue à réduire les erreurs, les défauts et les reprises, ce qui entraîne une baisse des coûts et une amélioration de l'efficacité globale du projet.

L'intégration des principes Lean et Six Sigma, comme le suggèrent Pande et al. (2000), est particulièrement efficace pour atteindre ces objectifs. Lean se concentre sur l'élimination des

activités inutiles et des gaspillages, tandis que Six Sigma vise à garantir une qualité constante. Ensemble, ces méthodologies permettent de rationaliser les opérations, d'optimiser les ressources et de livrer des résultats conformes dès la première tentative. En réduisant les inefficacités et en augmentant la productivité, elles améliorent non seulement les performances du projet, mais également sa rentabilité globale.

Au-delà des gains financiers, une gestion de la qualité bien structurée influence directement la perception de succès du projet. Lorsque les processus sont fluides, les coûts maîtrisés et les résultats de haute qualité, les parties prenantes considèrent le projet comme une réussite. De plus, une approche axée sur l'amélioration continue, caractéristique du Lean et du Six Sigma, contribue à accroître la confiance et la fidélité des clients. En somme, l'implémentation d'un système de gestion de la qualité intégrée ne se limite pas à répondre aux besoins actuels, mais vise également à préparer le terrain pour un succès à long terme et des opportunités futures.



### 3 MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 Type de recherche

L'étude repose principalement dans une recherche quantitative, car il vise à collecter des données structurées et mesurables sur l'impact du contrôle des coûts dans la perception du succès d'un projet. L'approche quantitative repose sur l'utilisation de questions fermées et d'échelles de mesure permettant d'analyser statistiquement les réponses. Cela permet d'identifier des tendances générales, de comparer différentes variables (secteur d'activité, rôle dans la gestion de projet, niveau d'expérience, etc.) et d'établir des corrélations entre la maîtrise des coûts et les critères de succès d'un projet.

Toutefois, certains points du questionnaire relèvent de la recherche qualitative, avec l'option de réponse ouverte pour permettre d'approfondir la perception des répondants sur les causes liées aux dépassements de coûts, les meilleures pratiques ou les enjeux liés aux contrats et à la qualité. L'approche qualitative permet d'obtenir des insights plus nuancés et de comprendre les raisons derrière certaines tendances observées dans les résultats quantitatifs.

Ainsi, cette étude peut être qualifiée de recherche mixte car elle combine l'analyse des données chiffrées avec une interprétation plus approfondie des réponses qualitatives. Cette approche permet d'obtenir une vision plus complète du sujet, en alliant la rigueur des statistiques à la richesse des expériences et perceptions des répondants.

#### 3.2 Collecte des données

Pour appuyer la collecte de données, un questionnaire spécifique a été élaboré et partagé avec un groupe de 11 professionnels en gestion de projets provenant de divers secteurs tels que l'aéronautique, l'automobile, la technologie de l'information, la santé, le commerce de détail, l'industrie manufacturière, la construction et la télécommunication.

Le questionnaire a été structuré en cinq sections et comprend 22 questions. La première section comprend les informations générales (secteur d'activité, rôle principal du répondant, expérience, budget moyen des projets et effectif de l'organisation). La section 2 fait référence à la perception du succès d'un projet, ainsi que la section 3 aux outils et méthodologies de gestion des coûts. La section 4 concerne gestion contractuelle et perception des parties prenantes et la section 5 fait référence à la gestion de la qualité et synergies avec la maîtrise des coûts.

Les réponses recueillies permettront d'identifier des bonnes pratiques en matière de contrôle de coûts alignée sur les attentes des parties prenantes. Toutes les informations fournies seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement dans le cadre de cette étude académique. Aucune donnée personnelle ne sera divulguée, garantissant ainsi l'anonymat des participants.

Bien que la taille de l'échantillon soit limitée (11 répondants), l'évaluation des questions répondues par des professionnels de différents secteurs avec une riche expérience spécifiquement en gestion de projets rend la portée des résultats assez utile pour les gestionnaires de projet.

## 4 ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre propose d'examiner les résultats du questionnaire, en mettant en évidence comment le contrôle des coûts influence la perception du succès d'un projet, les tendances, corrélations et points de divergence relevés dans les réponses.

L'analyse des données du questionnaire permet de mieux comprendre le contexte des participants. Parmi les critères examinés figurent :

- Le secteur d'activité des répondants.
- Leur importance dans la gestion de projet.
- Leur expérience en gestion de projet.
- Le budget moyen des projets gérés.
- La taille de leur organisation.

L'examen de ces éléments permet d'identifier si certains secteurs ou profils sont plus sensibles aux enjeux du contrôle des coûts.

Les résultats mettent en lumière les critères les plus importants pour juger du succès d'un projet. L'analyse des classements fournis par les participants permet d'identifier la place du contrôle budgétaire par rapport à d'autres facteurs tels que le respect des délais, la qualité des livrables et la satisfaction des parties prenantes.

### 4.1 Étude descriptive de l'échantillon

L'étude des 11 réponses relatives aux dépassements de coûts permet de mesurer la fréquence de ce phénomène et d'en comprendre les causes principales (mauvaise estimation initiale, changements en cours de projet, manque de suivi, etc.).

L'identification des outils et méthodes employés par les répondants (Excel, MS Project, EVM, etc.) permet de dégager des tendances quant à leur efficacité perçue. L'impact des technologies numériques sur la maîtrise des coûts est également abordé.

L'analyse de la gestion contractuelle examine comment la clarté des contrats et la gestion des clauses influencent la maîtrise des coûts. La présence de difficultés contractuelles pouvant entraîner des dépassements est étudiée.

Cette section analyse les stratégies permettant d'optimiser les coûts sans compromettre la qualité des livrables, en s'appuyant sur les pratiques recommandées par les répondants (standardisation, adoption de technologies, formation, etc.).

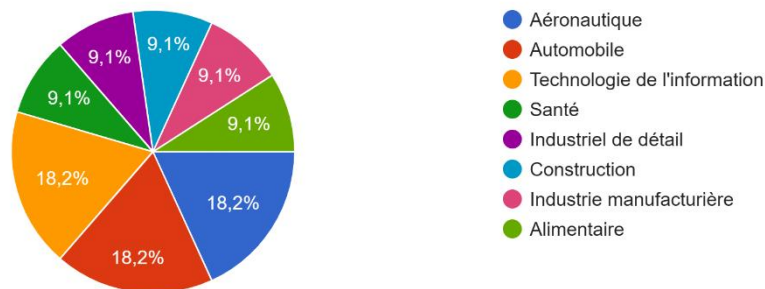
## 4.2 Évaluation générale des résultats

L'analyse globale des résultats permet d'évaluer de manière synthétique les principales tendances observées, en mettant en lumière les écarts, les performances et les points d'amélioration relevés au cours de l'étude.

FIGURE 13 SECTEUR D'ACTIVITE

Quel est votre secteur d'activité ?

11 réponses

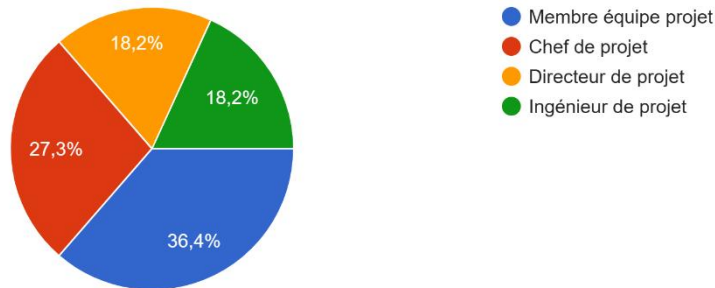


- **Données** : Répartition des répondants par secteur d'activité, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations** :
  - La répartition est assez variée, avec plusieurs secteurs représentés à 9,1% chacun : Aéronautique, Automobile, Technologies de l'information, Santé, Industriel de détail, et Alimentaire.
  - Les secteurs de la Construction et de l'Industrie manufacturière sont les plus représentés, avec 18,2% chacun.
- **Interprétation** : Les répondants proviennent d'une diversité de secteurs, mais l'Industrie manufacturière et la Construction sont prédominantes.

FIGURE 14 ROLE PRINCIPAL

Quel est votre rôle principal dans la gestion de projet ?

11 réponses

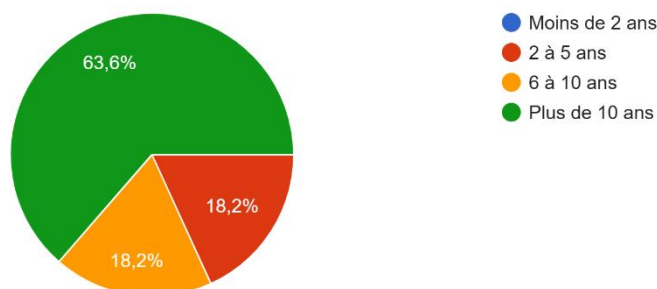


- **Données :** Répartition des répondants par rôle dans la gestion de projet, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - Le rôle de Chef de projet est le plus représenté (36,4%).
  - Les rôles de Membre équipe projet et d'Ingénieur de projet sont représentés de manière égale (18,2% chacun).
  - Le rôle de Directeur de projet est également présent (27,3%).
- **Interprétation :** Les chefs de projet sont les plus nombreux parmi les répondants, mais les autres rôles sont également bien représentés, indiquant une diversité de fonctions dans la gestion de projet.

FIGURE 15 EXPERIENCE

Quelle est votre expérience en gestion de projet ?

11 réponses



- **Données :** Répartition des répondants par niveau d'expérience en gestion de projet, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (63,6%) a plus de 10 ans d'expérience.

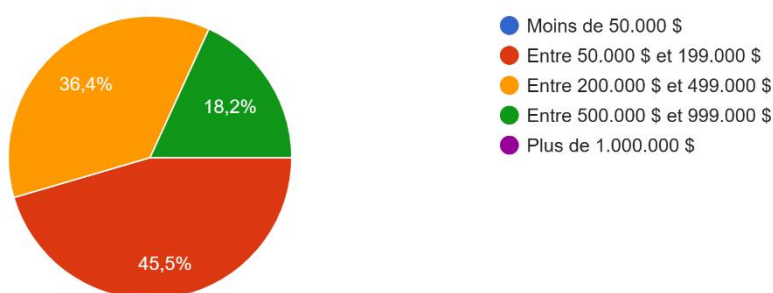
- Aucun répondant n'a moins de 2 ans d'expérience.
- **Interprétation :** Les répondants sont majoritairement des professionnels expérimentés en gestion de projet, ce qui suggère une base de connaissances solide pour les réponses fournies.

### En résumé :

- Les répondants proviennent de divers secteurs, avec une prédominance de l'Industrie manufacturière et de la Construction.
- Ils occupent différents rôles dans la gestion de projet, avec une majorité de chefs de projet.
- Ils ont majoritairement une expérience significative en gestion de projet, avec plus de 10 ans d'expérience pour la plupart.

FIGURE 16 BUDGET

Budget moyen d'un projet  
11 réponses

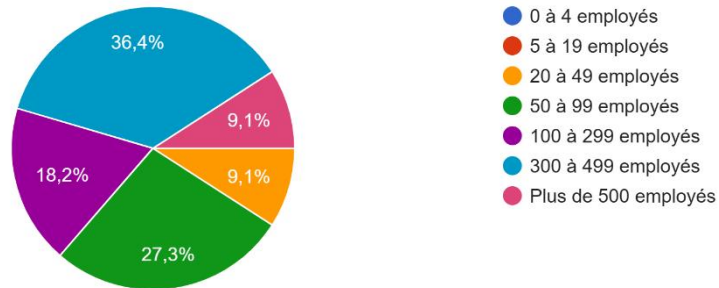


- **Données :** Répartition des budgets de projets, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des projets (45,5%) ont un budget de moins de 50 000 \$.
  - Une part significative (36,4%) a un budget de plus de 1 000 000 \$.
  - Les budgets intermédiaires sont moins fréquents.
- **Interprétation :** Cela suggère une polarisation des budgets : soit de petits projets, soit de très gros projets, avec moins de projets de taille moyenne.

**FIGURE 17 EFFECTIF**

Effectif de l'organisation

11 réponses

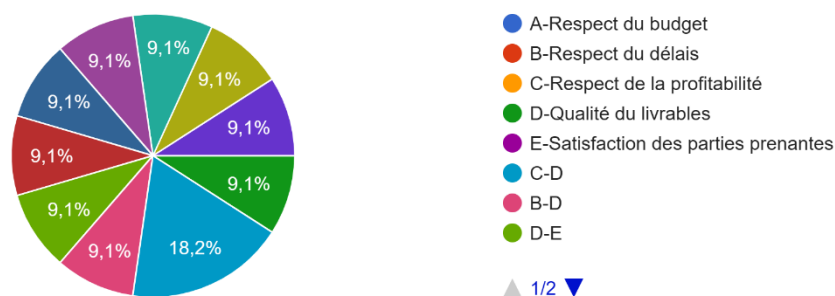


- **Données :** Répartition de la taille des organisations, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La catégorie la plus importante est celle des organisations de 0 à 4 employés (36,4%).
  - Les organisations de plus de 500 employés représentent 27,3%.
  - Les catégories intermédiaires sont moins représentées.
- **Interprétation :** On observe une concentration des réponses chez les très petites et très grandes organisations, ce qui peut refléter la diversité des répondants ou une spécificité du secteur étudié.

**FIGURE 18 CRITERES D'EVALUATION**

Quels sont les critères les plus importants pour évaluer le succès d'un projet ? (Classez vos réponses sous l'option "Autres", en plaçant le plus important en premier. Ex : B-C-A-D)

11 réponses



- **Données :** Importance des critères d'évaluation du succès d'un projet, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - Les critères individuels (A, B, C, D, E) ont chacun 9,1% de réponses, ce qui indique une importance relativement égale.

- Les combinaisons de critères (C-D, B-D, D-E) montrent une pondération de 9,1% ou 18,2%, soulignant que plusieurs critères sont souvent considérés ensemble.
- La combinaison D-E (Qualité des livrables et satisfaction des parties prenantes) est la plus fréquente (18,2%).
- **Interprétation :** Le succès d'un projet est évalué par une combinaison de facteurs, mais la qualité des livrables et la satisfaction des parties prenantes semblent être les plus importantes.

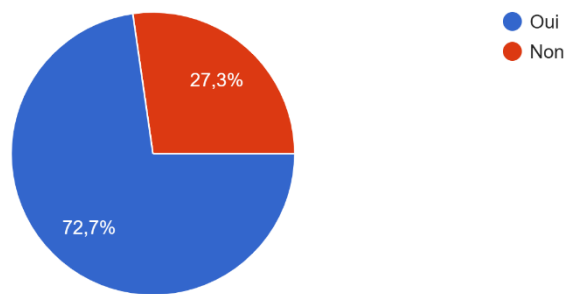
### En résumé :

- Les projets ont tendance à être soit de petite envergure budgétaire, soit très importants.
- Les répondants proviennent principalement de très petites ou très grandes organisations.
- L'évaluation du succès d'un projet repose sur une combinaison de critères, avec une importance particulière accordée à la qualité des livrables et à la satisfaction des parties prenantes.

*FIGURE 19 DEPASSEMENT DE COÛTS*

Avez-vous déjà travaillé sur un projet ayant subi un dépassement de coûts?

11 réponses

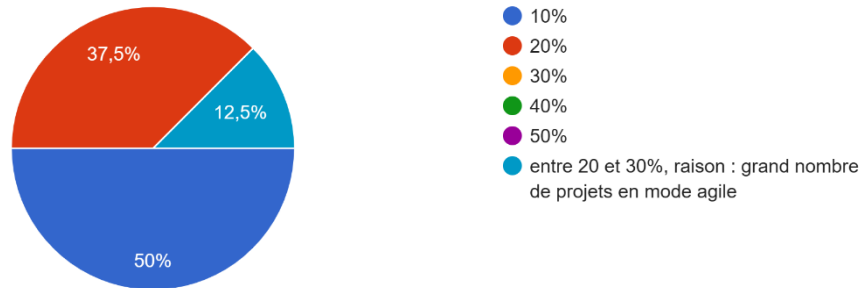


- **Données :** Répartition des réponses à la question sur l'expérience de dépassement de coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (72,7%) a déjà travaillé sur un projet ayant subi un dépassement de coûts.
  - Seulement 27,3% n'ont jamais connu de dépassement de coûts.
- **Interprétation :** Le dépassement de coûts est une expérience courante dans les projets, ce qui suggère des défis fréquents dans la gestion budgétaire.

FIGURE 20 NIVEAU DE DEPASSEMENT DE COUTS

Si vous avez répondu "Oui" à la question précédente, quel était le niveau de dépassement de coûts?

8 réponses

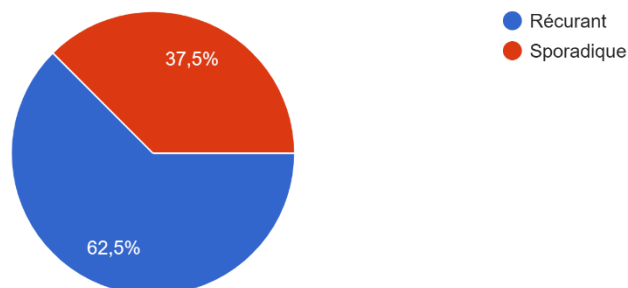


- **Données** : Répartition des niveaux de dépassement de coûts, avec 8 réponses recueillies (ceux ayant répondu "Oui" à la question précédente).
- **Observations** :
  - Le dépassement de coûts le plus fréquent est de 50% (50%).
  - Un grand nombre de projets (37,5%) ont un dépassement de coûts de 20%.
  - Les dépassements de 10% et de 30% sont également présents (12,5%).
  - Il y a une mention spécifique "entre 20 et 30%, raison grand nombre de projets en mode agile".
- **Interprétation** : Les dépassements de coûts peuvent être significatifs, atteignant souvent 50% du budget initial. Le mode agile est mentionné comme un facteur possible de dépassement entre 20% et 30%.

FIGURE 21 NATURE DES DEPASSEMENTS DE COUTS

Encore si vous avez répondu OUI à la question 7, le dépassement des coûts dans les projets de votre organisation est récurrent ou sporadique ?

8 réponses



- **Données** : Répartition de la récurrence des dépassements de coûts, avec 8 réponses recueillies.
- **Observations** :



- La majorité des répondants (62,5%) indique que les dépassements de coûts sont sporadiques.
- 37,5% considèrent les dépassements de coûts comme récurrents.
- **Interprétation :** Bien que les dépassements de coûts soient fréquents (graphique 1), ils sont généralement perçus comme des événements sporadiques plutôt que comme un problème récurrent dans les organisations.

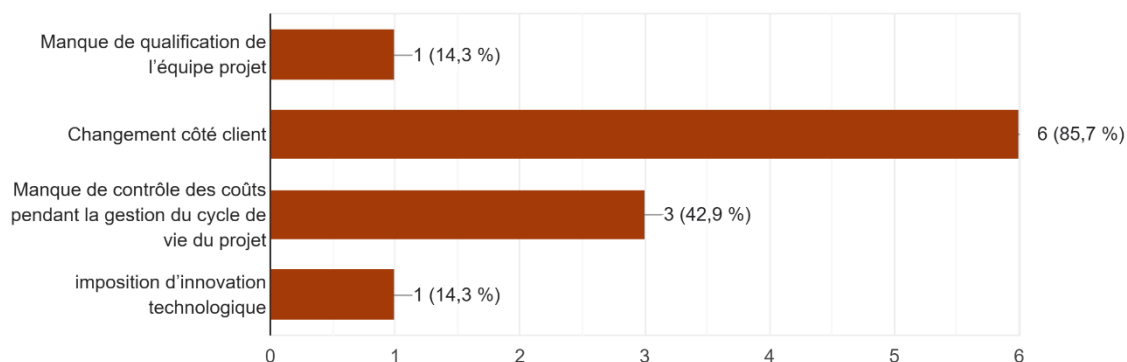
#### En résumé :

- Le dépassement de coûts est une réalité fréquente dans les projets.
- Les niveaux de dépassement peuvent être importants, avec une concentration notable à 50%.
- Les dépassements de coûts sont généralement perçus comme sporadiques, bien que certains les considèrent comme récurrents.
- Le mode agile est mentionné comme étant une raison possible de dépassements de coûts.

FIGURE 22 CAUSES PERÇUES DES DEPASSEMENTS DE COUTS

Si vous avez répondu OUI à la question précédente, à votre avis où est la cause?

7 réponses



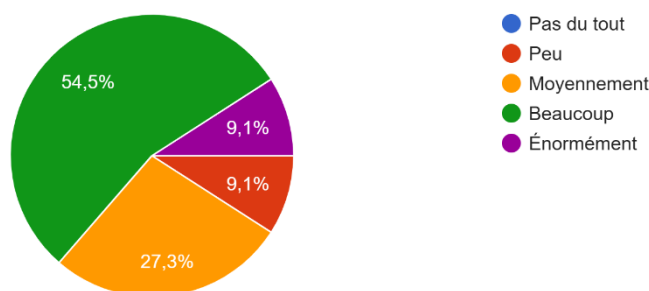
- **Données :** Causes perçues des dépassements de coûts, avec 7 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La cause principale est le "Changement côté client" avec 6 réponses (85,7%).
  - Le "Manque de contrôle des coûts pendant la gestion du cycle de vie du projet" est également significatif avec 3 réponses (42,9%).
  - Le "Manque de qualification de l'équipe projet" et "l'imposition d'innovation technologique" ont chacun 1 réponse (14,3%).
- **Interprétation :** Les changements initiés par le client sont perçus comme la principale source de dépassements de coûts. Le contrôle des coûts pendant le projet est également un facteur important.

## Dans quelle mesure le respect du budget influence-t-il la perception du succès d'un projet ?

FIGURE 23 IMPACT DU RESPECT DU BUDGET SUR LA PERCEPTION DU SUCCES

Dans quelle mesure le respect du budget influence-t-il la perception du succès d'un projet ?

11 réponses

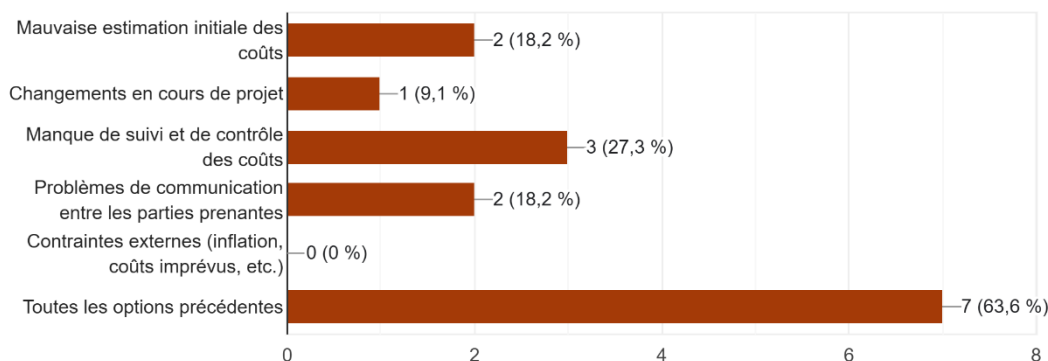


- **Données :** Impact du respect du budget sur la perception du succès, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (54,5%) considère que le respect du budget influence "Moyennement" le succès du projet.
  - 27,3% estiment que cela l'influence "Énormément".
  - 9,1% indiquent "Beaucoup" et 9,1% "Peu".
- **Interprétation :** Le respect du budget est un facteur important dans la perception du succès d'un projet, mais il n'est pas le seul critère déterminant.

FIGURE 24 CAUSES PRINCIPALES DES DEPASSEMENTS DE COUTS

Quels sont, selon vous, les principales causes des dépassements des coûts

11 réponses



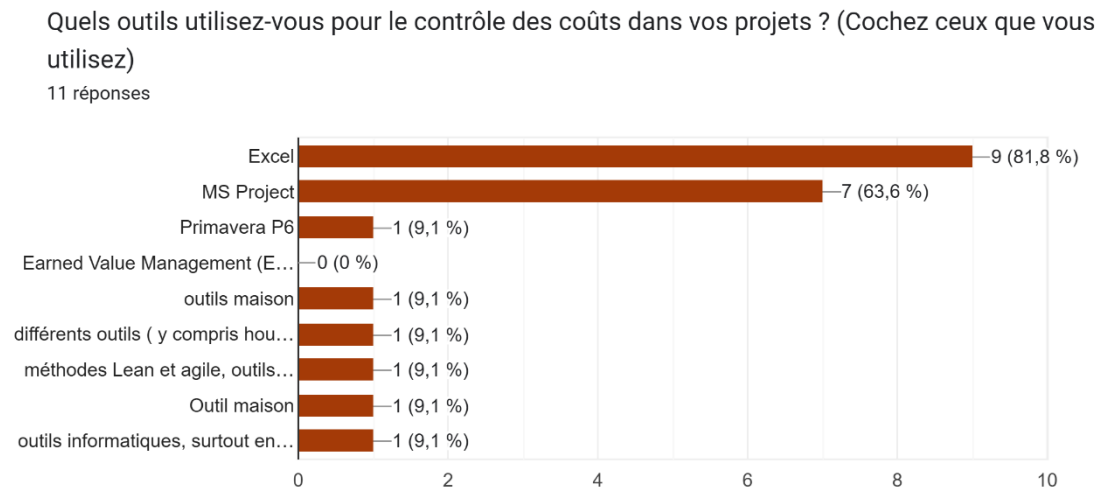
- **Données :** Causes principales des dépassements de coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**

- "Toutes les options précédentes" est la réponse la plus fréquente avec 7 réponses (63,6%).
- Le "Manque de suivi et de contrôle des coûts" est également significatif avec 3 réponses (27,3%).
- La "Mauvaise estimation initiale des coûts" et les "Problèmes de communication entre les parties prenantes" ont chacun 2 réponses (18,2%).
- Les "Changements en cours de projet" ont 1 réponse (9,1%).
- Les "Contraintes externes" n'ont aucune réponse (0%).
- **Interprétation :** Les dépassements de coûts sont souvent dus à une combinaison de facteurs, incluant des estimations initiales incorrectes, un manque de suivi et de contrôle, des problèmes de communication et des changements en cours de projet.

#### En résumé :

- Les changements initiés par le client sont la principale cause perçue des dépassements de coûts.
- Le respect du budget influence modérément à énormément la perception du succès d'un projet.
- Les dépassements de coûts sont généralement dus à une combinaison de facteurs internes au projet.

FIGURE 25 OUTILS UTILISES POUR LE CONTROLE DES COUTS



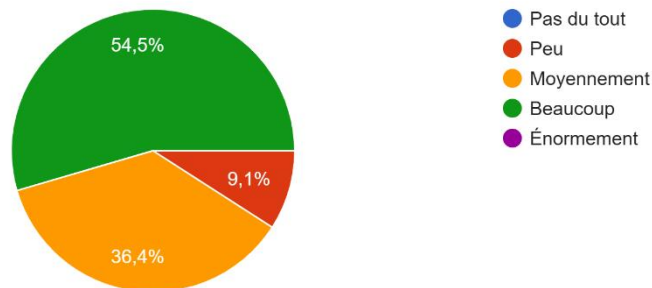
- **Données :** Outils utilisés pour le contrôle des coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - Excel est l'outil le plus utilisé (9 réponses, 81,8%).
  - MS Project est également très populaire (7 réponses, 63,6%).
  - D'autres outils comme Primavera P6, des outils maison, et des méthodes Lean et agile sont mentionnés, mais avec une fréquence beaucoup plus faible (1 réponse chacun, 9,1%).
  - Earned value management n'a pas été utilisé (0%).

- **Interprétation :** Les outils de tableur comme Excel et les logiciels comme MS Project sont les plus couramment utilisés pour le contrôle des coûts.

FIGURE 26 OUTILS UTILISES POUR LE CONTROLE DES COUTS

Pensez-vous que les outils numériques améliorent la maîtrise des coûts ?

11 réponses

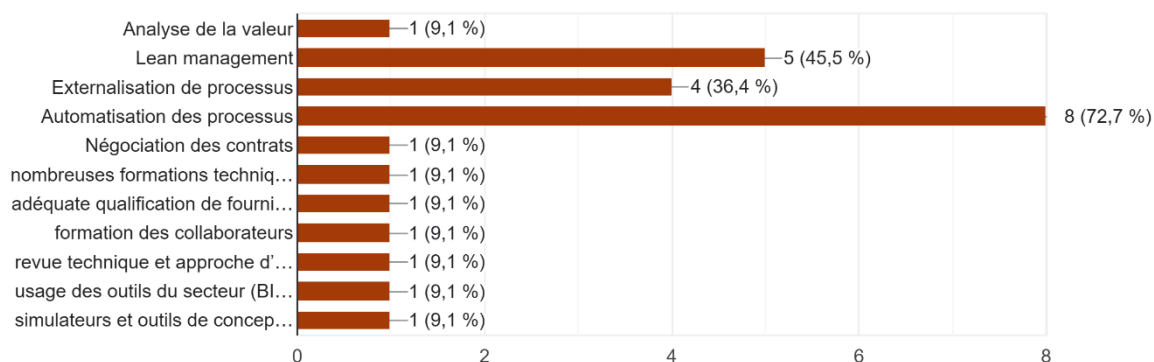


- **Données :** Perception de l'impact des outils numériques sur la maîtrise des coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (54,5%) estime que les outils numériques améliorent "Moyennement" la maîtrise des coûts.
  - 36,4% considèrent qu'ils l'améliorent "Beaucoup".
  - 9.1% pensent qu'ils l'améliorent énormément.
- **Interprétation :** Les outils numériques sont perçus comme ayant un impact positif sur la maîtrise des coûts, bien que l'effet soit considéré comme modéré dans la plupart des cas.

FIGURE 27 METHODES UTILISEES POUR REDUIRE OU OPTIMISER LES COUTS

Quelles méthodes utilisez-vous pour réduire ou optimiser les coûts dans vos projets ? (Cochez celles que vous appliquez)

11 réponses



- **Données :** Méthodes utilisées pour réduire ou optimiser les coûts, avec 11 réponses recueillies.

- **Observations :**
  - L'automatisation des processus est la méthode la plus utilisée (8 réponses, 72,7%).
  - Le Lean management est également populaire (5 réponses, 45,5%).
  - L'externalisation de processus est utilisée par 4 répondants (36,4%).
  - Les autres méthodes sont beaucoup moins représentées.
- **Interprétation :** L'automatisation et le Lean management sont les méthodes privilégiées pour réduire ou optimiser les coûts.

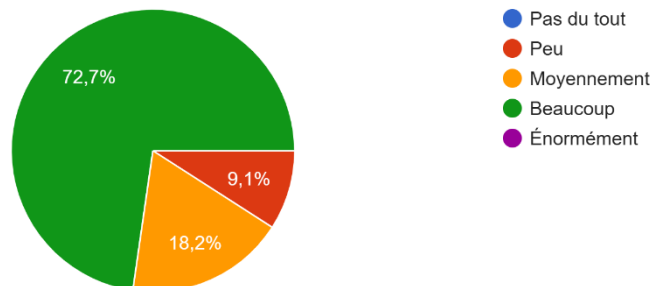
#### En résumé :

- Excel et MS Project sont les outils les plus utilisés pour le contrôle des coûts.
- Les outils numériques sont considérés comme améliorant la maîtrise des coûts, principalement de manière modérée.
- L'automatisation des processus et le Lean management sont les méthodes les plus couramment utilisées pour réduire ou optimiser les coûts.

FIGURE 28 INFLUENCE DES CONTRATS SUR LA MAITRISE DES COUTS

Dans quelle mesure les contrats influencent-ils la maîtrise des coûts ?

11 réponses

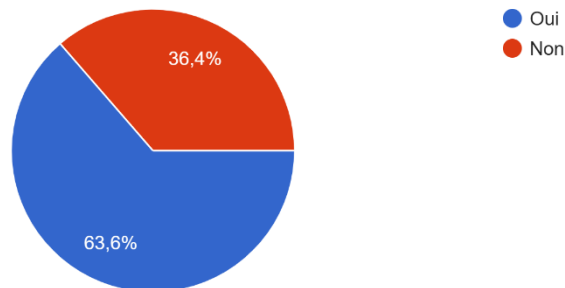


- **Données :** Influence des contrats sur la maîtrise des coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (72,7%) considère que les contrats influencent "Moyennement" la maîtrise des coûts.
  - 18,2% estiment que les contrats ont un impact "Beaucoup".
  - 9,1% pensent qu'ils ont un impact "Peu".
- **Interprétation :** Les contrats sont perçus comme un facteur important dans la maîtrise des coûts, mais leur influence est principalement considérée comme modérée.

FIGURE 29 EXPERIENCE DE DIFFICULTES CONTRACTUELLES

Avez-vous rencontré des difficultés liées aux clauses contractuelles ayant entraîné des dépassements de coûts ?

11 réponses

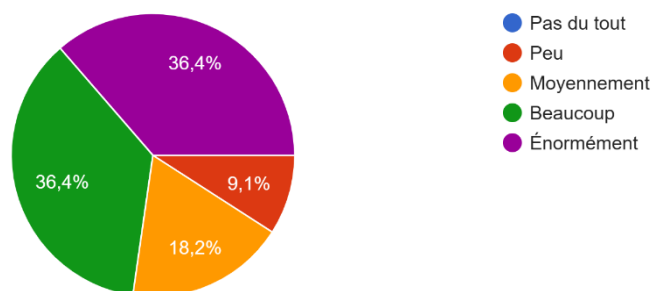


- **Données :** Expérience de difficultés contractuelles entraînant des dépassements de coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - Une majorité significative (63,6%) a rencontré des difficultés contractuelles entraînant des dépassements de coûts.
  - 36,4% n'ont pas rencontré de telles difficultés.
- **Interprétation :** Les clauses contractuelles sont une source fréquente de problèmes entraînant des dépassements de coûts.

FIGURE 30 PERCEPTION DE L'IMPACT DE LA CLARTE DES CONTRATS

Pensez-vous que la clarté des contrats contribue à une meilleure maîtrise des coûts ?

11 réponses



- **Données :** Perception de l'impact de la clarté des contrats sur la maîtrise des coûts, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (36,4%) estime que la clarté des contrats contribue "Beaucoup" à une meilleure maîtrise des coûts.
  - 36,4% considèrent que cela contribue "Moyennement".
  - 18,2% pensent que cela contribue "Énormément".

- 9,1% pensent que cela contribue "Peu".
- **Interprétation :** La clarté des contrats est largement reconnue comme un facteur important dans la maîtrise des coûts.

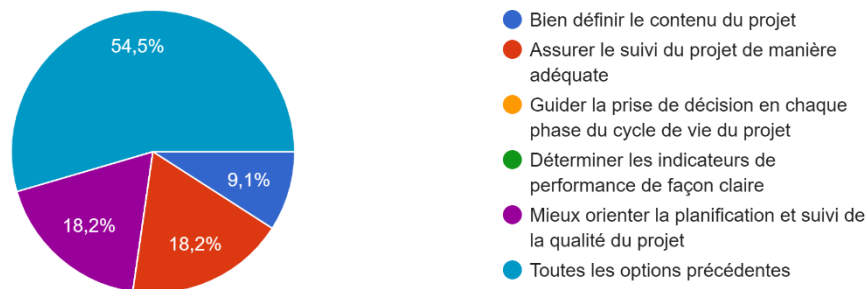
#### En résumé :

- Les contrats exercent une influence modérée à importante sur la maîtrise des coûts.
- Les difficultés liées aux clauses contractuelles sont une source fréquente de dépassements de coûts.
- La clarté des contrats est perçue comme contribuant significativement à une meilleure maîtrise des coûts.

FIGURE 31 AVANTAGES PERÇUS D'UN BON CONTRAT POUR LE SUCCÈS DU PROJET

En matière de perception du succès du projet, un bon contrat permet :

11 réponses

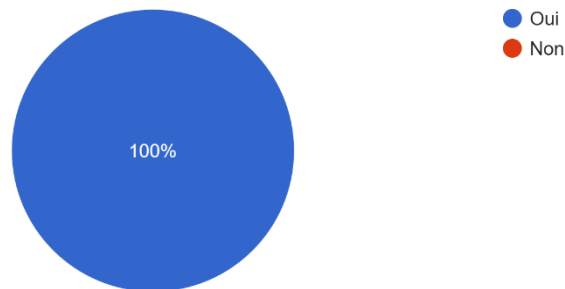


- **Données :** Avantages perçus d'un bon contrat pour le succès du projet, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - La majorité des répondants (54,5%) estime qu'un bon contrat permet de "Bien définir le contenu du projet".
  - 18,2% considèrent qu'il permet de "Mieux orienter la planification et le suivi de la qualité du projet".
  - 18,2% pensent qu'il permet d'"Assurer le suivi du projet de manière adéquate".
  - 9,1% estiment qu'il permet de "Déterminer les indicateurs de performance de façon claire".

**FIGURE 32 PERCEPTION DE L'OPPORTUNITÉ D'AUGMENTER L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES COÛTS**

Selon vous, une meilleure gestion des coûts peut-elle se faire sans compromettre la qualité du projet ?

11 réponses

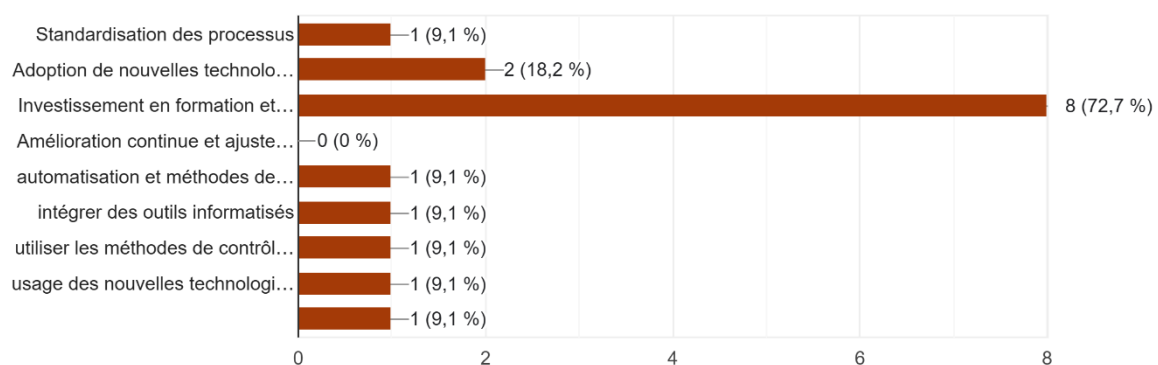


- **Données :** Perception de la possibilité d'améliorer la gestion des coûts sans compromettre la qualité, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - 100% des répondants estiment qu'une meilleure gestion des coûts peut se faire sans compromettre la qualité du projet.
- **Interprétation :** Il y a un consensus fort sur le fait que l'optimisation des coûts et le maintien de la qualité ne sont pas mutuellement exclusifs.

**FIGURE 33 PRATIQUES RECOMMANDEES POUR EQUILIBRER COÛTS ET QUALITE**

Quelles pratiques recommandez-vous pour équilibrer coûts et qualité dans un projet ?

11 réponses



- **Données :** Pratiques recommandées pour équilibrer coûts et qualité, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - L'"Investissement en formation et développement des compétences" est la pratique la plus recommandée (8 réponses, 72,7%).



- L'"Adoption de nouvelles technologies" est également mentionnée (2 réponses, 18,2%).
- Les autres pratiques ont 1 réponse chacune (9,1%) ou aucune (0%).
- **Interprétation :** L'investissement dans les compétences de l'équipe est considéré comme crucial pour équilibrer les coûts et la qualité. L'adoption de nouvelles technologies est également perçue comme un facteur important.

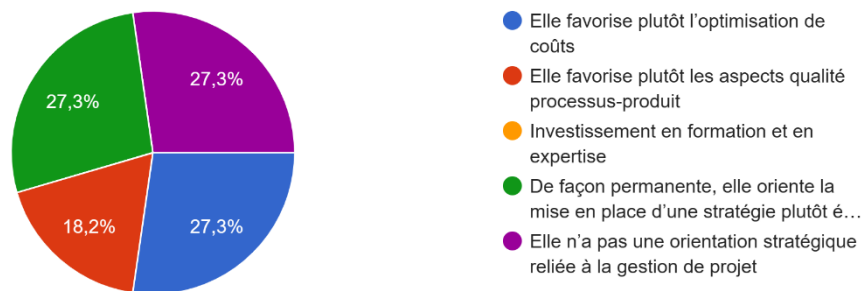
#### En résumé :

- Un bon contrat est perçu comme essentiel pour définir clairement le contenu du projet.
- Il est largement admis qu'une meilleure gestion des coûts peut être réalisée sans sacrifier la qualité.
- L'investissement dans la formation et le développement des compétences est la pratique la plus recommandée pour équilibrer coûts et qualité.

*FIGURE 34 REPARTITION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DES ORGANISATIONS EN MATIERE DE GESTION DE PROJETS*

Dans la réalisation de projets, quelle est l'orientation stratégique de votre organisation ?

11 réponses



- **Données :** Répartition des orientations stratégiques des organisations en matière de gestion de projets, avec 11 réponses recueillies.
- **Observations :**
  - Quatre options obtiennent chacune 27,3% des réponses, ce qui indique une répartition égale :
    - "Elle favorise plutôt l'optimisation de coûts"
    - "Elle favorise plutôt les aspects qualité processus-produit"
    - "Investissement en formation et en expertise"
    - "De façon permanente, elle oriente la mise en place d'une stratégie plutôt é..."
  - Une option obtient 18,2% des réponses :
    - "Elle n'a pas une orientation stratégique reliée à la gestion de projet"
- **Interprétation :**

- Les organisations ont des orientations stratégiques variées en matière de gestion de projets.
- L'optimisation des coûts, la qualité des processus et des produits, ainsi que l'investissement dans la formation et l'expertise sont des priorités équivalentes.
- Une part non négligeable des organisations n'a pas d'orientation stratégique spécifique en matière de gestion de projets.

#### **En résumé :**

- Les orientations stratégiques des organisations sont diversifiées et équilibrées entre l'optimisation des coûts, la qualité, la formation et une stratégie permanente.
- L'absence d'orientation stratégique spécifique est également observée.

#### **4.3 Discussion et vérification des hypothèses**

L'analyse des résultats obtenus permet de vérifier les hypothèses formulées concernant l'importance du contrôle des coûts dans la perception du succès d'un projet. Chaque hypothèse est examinée à la lumière des données recueillies afin de déterminer son niveau de validation.

##### **4.3.1 Stratégie de l'entreprise**

Les résultats montrent que les orientations stratégiques des organisations sont diversifiées entre l'optimisation des coûts, la qualité des processus-produits et l'investissement en formation et expertise. Une part significative des répondants estime que leur entreprise favorise l'optimisation des coûts (27,3 %). Cependant, il est à noter que la qualité et l'engagement en matière de formation sont également des aspects importants, ce qui suggère que la gestion des coûts est considérée comme un élément parmi d'autres pour la réussite d'un projet.

En outre, il semble que certaines organisations manquent d'une orientation stratégique bien définie en ce qui concerne la gestion de projet (18,2 %). Ceci pourrait indiquer que l'efficacité de la gestion des coûts est étroitement liée aux orientations stratégiques mises en œuvre.

Une stratégie bien définie permet de mieux structurer la gestion budgétaire et d'éviter des dépassements importants. Ainsi, cette supposition est en partie confirmée, dans la mesure où l'approche de l'entreprise affecte comment le succès du projet est perçu, mais elle n'est pas l'unique élément qui détermine cela.

##### **4.3.2 Niveau de maturité de l'équipe projet**

L'examen des réponses révèle que la plupart des participants ont une expérience en gestion de projet de plus de 10 ans (63,6 %). En outre, il est largement reconnu que l'investissement dans la formation et le développement des compétences est crucial pour parvenir à un juste équilibre entre les coûts et la qualité.

Le manque de qualification de l'équipe projet est mentionné comme un facteur contribuant aux dépassements de coûts (14,3 %). En effet, une équipe peu expérimentée ou mal formée risque de commettre des erreurs d'estimation budgétaire, d'omettre certains coûts ou encore d'avoir des difficultés à suivre les indicateurs financiers du projet. Inversement, une équipe

projet mature et bien encadrée est plus apte à anticiper et gérer efficacement les contraintes financières.

Ces résultats démontrent donc que le degré de maturité de l'équipe a un impact direct sur la gestion des coûts et, par extension, sur l'appréciation de la réussite du projet. Ainsi, cette supposition est confirmée.

#### 4.3.3 Niveau de compétition

Le niveau de compétition n'a pas été directement évalué dans les données collectées. Cependant, l'analyse des secteurs d'activité montre une forte représentation des industries manufacturières et de la construction, secteurs où la concurrence est généralement élevée.

Dans ces secteurs, la pression pour réduire les coûts et optimiser les marges est constante. Cela oblige les entreprises à adopter des stratégies de contrôle budgétaire rigoureuses pour rester compétitives. Toutefois, dans d'autres industries où la concurrence est moindre, la pression sur les coûts peut être différente et davantage orientée vers la qualité et l'innovation.

Bien que l'influence du marché et des pressions concurrentielles sur la gestion des coûts n'ait pas été explicitement mesurée, elle peut être inférée dans certains contextes. Cette hypothèse est donc **partiellement validée** et nécessiterait des analyses complémentaires pour mieux comprendre son impact.

#### 4.3.4 Exigences du contrat

Le niveau de compétition n'a pas été directement évalué dans les données collectées. Cependant, l'analyse des secteurs d'activité montre une forte représentation des industries manufacturières et de la construction, secteurs où la concurrence est généralement élevée.

Dans ces domaines, il existe une pression constante visant à réduire les coûts et à optimiser les marges. Ceci contraint les entreprises à mettre en place des stratégies de contrôle budgétaire strictes afin de maintenir leur compétitivité. Toutefois, dans d'autres industries où la concurrence est moindre, la pression sur les coûts peut être différente et davantage orientée vers la qualité et l'innovation.

Bien que l'influence du marché et des pressions concurrentielles sur la gestion des coûts n'ait pas été explicitement mesurée, elle peut être inférée dans certains contextes. Cette hypothèse est donc **partiellement validée** et nécessiterait des analyses complémentaires pour mieux comprendre son impact.

#### 4.3.5 Taille de l'entreprise

Les données montrent une concentration des répondants dans les très petites (0 à 4 employés) et très grandes entreprises (plus de 500 employés), reflétant une diversité organisationnelle.

Les petites entreprises paraissent être davantage impactées par les contraintes budgétaires en raison de leurs ressources généralement restreintes, les obligeant à adopter une approche

prudente dans la gestion des coûts. En revanche, les grandes entreprises bénéficient de processus bien établis et d'outils sophistiqués pour suivre et optimiser leurs budgets.

Il est donc évident que la taille de l'entreprise influence la perception du succès du projet. Cette supposition est confirmée puisqu'elle illustre que la faculté d'une entreprise à contrôler ses dépenses est fortement liée à sa structure et à ses ressources.

#### 4.3.6 Contrôle qualité produit/processus

Les répondants considèrent que la gestion des coûts peut être optimisée sans compromettre la qualité (100 %).

L'adoption de nouvelles technologies et l'investissement en formation sont perçus comme des leviers essentiels pour maintenir un équilibre entre coûts et qualité. Les sociétés qui adoptent des techniques telles que la gestion Lean et l'automatisation des processus réussissent fréquemment à minimiser leurs dépenses tout en assurant la conformité de leurs produits et services aux exigences des clients.

Par ailleurs, un manque de contrôle qualité peut générer des surcoûts importants en raison des corrections nécessaires et des retards engendrés. Ainsi, il est essentiel de trouver un juste équilibre entre la gestion des coûts et le contrôle de la qualité afin d'assurer le succès d'un projet.

Cette hypothèse est donc **validée**, car le contrôle qualité est un élément clé influençant la perception du succès du projet.

## 5 CONCLUSION

### 5.1 Conclusion Générale

L'objectif de cette étude était d'analyser de manière approfondie la relation entre la gestion des coûts et l'évaluation de la performance d'un projet, en prenant en considération divers facteurs susceptibles d'influencer cette évaluation, tels que la qualité, la stratégie organisationnelle et les obligations contractuelles. Les conclusions mettent en évidence que la gestion stricte des dépenses représente un élément crucial dans l'évaluation de l'efficacité d'un projet, cependant, elle ne peut être examinée de façon indépendante.

En réalité, il est envisageable qu'un projet soit mené à terme en respectant strictement son budget, mais qu'il soit jugé comme un échec si d'autres critères fondamentaux tels que la qualité des livrables ou la satisfaction des parties prenantes ne sont pas atteints.

En revanche, il est possible d'accepter certains dépassements budgétaires, voire de les considérer comme légitimes, lorsque les objectifs stratégiques sont atteints et que la valeur créée excède les coûts supplémentaires encourus.

Au cours de cette étude, il a été observé que 54,5 % des participants jugent que le respect du budget a un impact modéré sur la perception du succès d'un projet, tandis que 27,3 % estiment qu'il a un impact considérable, ce qui confirme l'importance du contrôle des coûts tout en soulignant qu'il ne constitue pas le seul critère déterminant. D'autres facteurs tels que la qualité des livrables et la satisfaction des parties prenantes (sélectionnées conjointement par 18,2 %) jouent un rôle tout aussi crucial. La survenance de dépassements de coûts est constatée par 72,7 % des participants, même si 62,5 % d'entre eux le considèrent comme ponctuel. Les causes principales identifiées sont les modifications du côté du client (85,7 %), suivies par le manque de contrôle durant le projet (42,9 %). En ce qui concerne les outils, 81,8 % des répondants utilisent Excel et 63,6 % utilisent MS Project pour la gestion des coûts. En outre, 54,5 % des individus estiment que l'utilisation d'outils numériques contribue de manière modérée à l'amélioration de la gestion budgétaire. En conclusion, la totalité des participants considèrent qu'il est possible d'améliorer la gestion des coûts sans compromettre la qualité, mettant en avant la nécessité de trouver un équilibre entre la discipline financière, l'efficacité organisationnelle et la qualité des résultats.

L'étude a également mis en avant l'importance des outils de gestion et des méthodologies employés pour garantir un suivi efficace des coûts. Des méthodes telles que la Gestion de la Valeur Acquise (EVM) ou l'emploi de logiciels de gestion de projet offrent la possibilité d'obtenir rapidement une vision globale des écarts budgétaires et de mettre en place une stratégie proactive pour ajuster les ressources.

Cependant, l'intégration de ces technologies demeure limitée dans certains secteurs, principalement en raison d'un manque de formation ou d'une résistance au changement au sein des organisations.

De plus, cette recherche a souligné l'importance cruciale de la gestion contractuelle dans la manière dont le succès d'un projet est perçu.

Un contrat bien rédigé, comprenant des clauses flexibles et des mécanismes de suivi budgétaire, contribue à minimiser les conflits et à assurer une coordination efficace entre les parties concernées.

En revanche, une gestion contractuelle inadéquate peut provoquer des dépassements de coûts inattendus, des retards et une insatisfaction globale, même si les objectifs initiaux du projet sont atteints.

En conclusion, cette étude met en évidence l'interconnexion entre la gestion des coûts et les autres aspects de la gestion de projet. Il est essentiel d'adopter une approche intégrée qui combine le contrôle financier, l'alignement stratégique et la gestion efficace des parties prenantes afin d'assurer une perception positive de la réussite du projet. Ces résultats mettent en évidence l'impératif pour les responsables de projet d'embrasser une perspective holistique et de cultiver des compétences transversales afin de naviguer de manière efficace dans un contexte complexe et incertain.

## 5.2 Contribution de la recherche

Cette étude de recherche représente une contribution significative à la littérature académique portant sur la gestion de projet. Elle met en lumière l'importance cruciale d'adopter une approche multidimensionnelle pour contrôler efficacement les coûts. En effet, en examinant les différentes dimensions impliquées dans la gestion des coûts, cette recherche met en évidence la complexité et la diversité des facteurs à prendre en compte pour assurer le succès d'un projet.

Historiquement, la gestion des budgets est généralement traitée de manière indépendante, en se concentrant sur le respect des budgets prévus et la réduction des surplus. Cependant, les déductions faites indiquent que cette méthode peut être simpliste et ne représente pas toujours fidèlement la véritable évaluation du succès d'un projet.

L'un des principaux résultats de cette étude réside dans la mise en évidence de la relation entre la gestion des coûts et la satisfaction des parties prenantes. Contrairement aux approches conventionnelles qui se concentrent principalement sur la rentabilité financière comme indicateur de performance, cette étude met en avant la pertinence de la perspective des parties prenantes.

Par conséquent, un projet qui excède son budget initial mais réussit à fournir des résultats de haute qualité, à satisfaire les attentes des clients et à respecter les échéances peut être considéré comme un succès, contrairement à un projet qui reste dans les limites budgétaires mais qui déçoit en termes de qualité ou d'impact stratégique, et sera évalué de manière négative.

En outre, cette recherche apporte une perspective innovante sur le rôle des nouvelles technologies dans la gestion budgétaire des projets. L'intégration de logiciels sophistiqués, de tableaux de bord de suivi et d'outils d'analyse prédictive offre aux entreprises la possibilité d'améliorer la précision de leurs prévisions financières et d'optimiser la gestion des

ressources. Toutefois, l'analyse met aussi en évidence les difficultés associées à cette transformation numérique, y compris la nécessité d'une formation appropriée et l'importance d'une mise en œuvre graduelle pour empêcher les résistances au sein de l'organisation.

Un autre apport important de cette recherche concerne l'importance de la flexibilité dans la gestion contractuelle. L'intégration des clauses d'ajustement budgétaire et des mécanismes de renégociation contribue à renforcer la résilience face aux événements imprévus et à réduire les conflits entre les diverses parties impliquées.

Cette méthode permet d'approfondir la compréhension de la corrélation entre le cadre contractuel et la performance financière, en soulignant que des contrats trop contraignants peuvent compromettre le succès d'un projet en limitant la capacité d'adaptation aux changements.

Pour conclure, cette recherche propose des orientations pertinentes pour les professionnels de la gestion de projet, en leur fournissant des recommandations pratiques afin d'améliorer la gestion financière. Elle souligne l'importance de concilier la rigueur financière avec la flexibilité stratégique, en mettant en lumière le rôle essentiel de la communication et de la transparence dans l'évaluation de la réussite d'un projet.

*TABLEAU 7 RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE GESTION BUDGETAIRE*

Action recommandée	Objectif
Améliorer les prévisions initiales	Réduire les incertitudes
Intégrer des outils numériques	Optimiser le suivi des coûts
Formation en gestion des coûts	Sensibilisation des équipes
Mise en place d'audits réguliers	Détection précoce des écarts budgétaires
Adoption d'une culture budgétaire stricte	Renforcer la discipline financière

### 5.3 Limites temporelles de l'information recherchée

Cette étude apporte une contribution significative à la littérature concernant la gestion de projet, en mettant en avant l'importance d'une approche multidimensionnelle dans le domaine du contrôle des coûts. De manière traditionnelle, la gestion budgétaire est fréquemment traitée de façon indépendante, en mettant l'accent sur le respect des budgets attribués et la réduction des dépassements. Toutefois, les conclusions tirées montrent que cette méthode peut être limitative et ne traduit pas nécessairement la perception exacte du succès d'un projet.

Un des apports majeurs de cette étude est la démonstration du lien existant entre la gestion des coûts et la satisfaction des parties prenantes. Contrairement aux modèles classiques qui considèrent la performance financière comme le principal indicateur de succès, cette étude montre que la perception des parties prenantes joue un rôle fondamental. Par conséquent, un projet qui excède son budget initial tout en obtenant des résultats d'excellente qualité, répondant aux exigences des clients et respectant les échéances peut être considéré comme

une réussite. En revanche, un projet qui reste dans les limites budgétaires mais n'impressionne pas par sa qualité ou son impact stratégique sera vu de manière défavorable.

En outre, cette recherche apporte une perspective innovante sur le rôle des nouvelles technologies dans la gestion budgétaire des projets. L'adoption de logiciels avancés, de tableaux de bord de suivi et d'outils d'analyse prédictive permet aux organisations d'améliorer la précision des prévisions financières et d'optimiser l'allocation des ressources. Cependant, l'étude souligne également les défis liés à cette transformation numérique, notamment le besoin d'une formation adéquate et l'importance d'une intégration progressive pour éviter les résistances organisationnelles.

L'intégration de dispositions d'ajustement budgétaire et de procédures de renégociation garantit une plus grande capacité d'adaptation aux aléas et contribue à réduire les tensions entre les diverses parties concernées. Ce point de vue approfondit la compréhension du rapport entre le cadre contractuel et la performance financière, en mettant l'accent sur le fait que des contrats trop stricts peuvent parfois entraver le succès d'un projet en restreignant la faculté d'adaptation aux évolutions.

Finalement, cette étude fournit des pistes de réflexion pour les professionnels en gestion de projet, suggérant des recommandations concrètes pour optimiser la gestion financière. Elle met en avant l'impératif d'allier la rigueur financière à la flexibilité stratégique, tout en mettant en exergue le rôle crucial de la communication et de la transparence dans l'évaluation de la réussite d'un projet.



## REFERENCES

- Bansal V. K. (2024). *Project Management: planning and scheduling techniques*, Ed. Routledge
- Bauer, P. (2024). *A comprehensive project management guide*, Ed. Springer
- Bella che, M. (2017). *Manager vraiment par la qualité : enjeux, méthodes et études de cas* (3e éd. révisée et mise à jour ed.). Afnor éditions.
- Bellut, S. (1990). *La Compétitivité par la maîtrise des coûts : conception à coût objectif et analyse de la valeur*. Afnor.
- Bellut, S. (2006). *Ma triser les coûts d'un projet : le management par la valeur* (3e éd ed.). AFNOR.
- Chapman, C. B., & Ward, S. (1997). *Project risk management : processes, techniques, and insights*. Wiley.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=17803>
- Cummins, T., David, M., & Kawamoto, K. (2011). *Contract and commercial management : the operational guide* (First edition ed.). Van Haren Publishing.
- David, L. Olson (2024). *Project Management Tools*
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2015). *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*. Routledge.
- Fernez-Walch, S., & Romon, F. o. (2017). *Management de l'innovation : de la stratégie aux projets* (4e édition ed.). Vuibert.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality : the strategic and competitive edge*. London, On : Free Press, Collier Macmillan.
- Giordano, J.-L. (2006). *L'approche qualité per ue : [une nouvelle méthode projet pour concevoir, fabriquer, vendre des produits]*. Ed. d'Organisation.
- Guth, S. R. (2008). *The contract negotiation handbook : an indispensable guide for contract professionals* (1st ed.). Lulu Press.
- Hoyle, D. (2006). *ISO 9000 quality systems handbook, fifth edition* (5th ed.). Butterworth-Heinemann. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=17762>
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kemps, R. R. (1992). *Fundamentals of project performance measurement* ([4th 2004] ed.). Humphreys & Associates.
- Kerzner, H. (2017). *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Twelfth edition ed.). John Wiley & Sons, Inc.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1472845>
- Kogon, K., Blakemore, S., & Wood, J. (2015). *Project management for the unofficial project manager* (First e-book edition ed.). BenBella Books, Inc.  
<http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=88735>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change : an action plan*. Must Read Summaries.  
<http://www.contentreserve.com/TitleInfo.asp?ID={A2ABF8FF-49D3-43B7-A1A4-80DA26F9C699}&Format=410>

- Leach, L. P. (2006). *Lean project management : eight principles for success*. Booksurge Publishing. <https://archive.org/details/leanprojectmanag0000leac>
- Madauss B.-J. (2024). *Project Management. A comprehensive description of Theory and Practice*, Ed. Springer.
- Miles, L. D. (1972). *Techniques of value analysis and engineering* (2d ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Morris, P. W. G. (1994). *The management of projects*. T. Telford.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma way : how GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. McGraw-Hill.
- Peurifoy, R. L., & Oberlender, G. D. (2014). *Estimating construction costs* (Sixth edition ed.). McGraw-Hill.
- Pilcher, R. (1994). *Project cost control in construction* (2nd ed.). Blackwell Scientific Publications.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Savornin, J.-C. (2016). *Contract management : outils et méthodes*. Éditions EMS, management & société.
- Schmidt, T. (2009). *Strategic project management made simple : practical tools for leaders and teams*. John Wiley & Sons. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=29783>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management the new tool for competitive advantage* (6. print ed.). Free Press.
- Sowden, R., & Wolf, M. (2011). *Managing successful programmes* (4th ed.). TSO (The Stationary Office).
- Stark, T. L. (2003). *Negotiating and drafting contract boilerplate*. ALM Pub.
- Verzuh, E. (2016). *The fast forward MBA in project management* (Fifth edition ed.). John Wiley & Sons, Inc. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4187170>
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management : Traditional, Agile, Extreme* (8th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5747804>

## ANNEXE

### **Questionnaire sur l'importance du contrôle des coûts dans la perception du succès du projet**

Ce questionnaire vise à explorer l'importance du contrôle des coûts dans la perception du succès d'un projet. Plus précisément, il cherche à comprendre comment la maîtrise budgétaire influence la satisfaction des parties prenantes, quelles sont les pratiques et outils les plus efficaces pour optimiser les coûts, et comment ces dimensions interagissent avec la qualité, la gestion contractuelle et la stratégie organisationnelle.

Les réponses recueillies permettront d'identifier des bonnes pratiques en matière de contrôle de coûts alignée sur les attentes des parties prenantes. Toutes les informations fournies seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement dans le cadre de cette étude académique. Aucune donnée personnelle ne sera divulguée, garantissant ainsi l'anonymat des participants.

Votre participation est précieuse et contribuera à une meilleure compréhension des facteurs clés du succès en gestion de projet.

Le questionnaire se compose de cinq sections :

Section 1 : Informations générales

Section 2 : Perception du succès d'un projet

Section 3 : Outils et méthodologies de gestion des coûts

Section 4 : Gestion contractuelle et perception des parties prenantes

Section 5 : Gestion de la qualité et synergies avec la maîtrise des coûts

#### **Section 1 : Informations générales**

1. Quel est votre secteur d'activité ?

- ☐ Aéronautique
- ☐ Automobile
- ☐ Technologie de l'information
- ☐ Santé
- ☐ Industrie de détail
- ☐ Construction
- ☐ Industrie manufacturière
- ☐ Autre :

2. Quel est votre rôle principal dans la gestion de projet ?

- ☐ Membre équipe

- ☐ Chef de projet
- ☐ Directeur
- ☐ Ingénieur
- ☐ Autre

3. Quelle est votre expérience en gestion de projet ?

- ☐ Moins de 2 ans
- ☐ 2 à 5 ans
- ☐ 6 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

4. Effectif de l'organisation

- ☐ 0 à 4 employés
- ☐ 5 à 19 employés
- ☐ 20 à 49 employés
- ☐ 50 à 99 employés
- ☐ 100 à 299 employés
- ☐ 300 à 499 employés
- ☐ Plus de 500 employés

**Section 2 : Perception du succès d'un projet**

5. Quels sont les critères les plus importants pour juger du succès d'un projet ? (Classez de 1 à 5, 1 étant le plus important)

- ☐ Respect du budget
- ☐ Respect des délais
- ☐ Respect de la rentabilité
- ☐ Qualité des livrables
- ☐ Satisfaction des parties prenantes
- ☐ Autre :

6. Avez-vous déjà travaillé sur un projet ayant subi un dépassement de coûts ?

- ☐ Oui

☐ Non

7. Si vous avez répondu OUI à la question précédente, quel était le niveau de dépassement de coûts ?

☐ 10%

☐ 20%

☐ 30%

☐ 40%

☐ 50%

☐ Autre :

8. Encore si vous avez répondu OUI à la question 7, le dépassement des coûts dans les projets de votre organisation est récurrent ou sporadique ?

☐ Récurrent

☐ Sporadique

9. Si vous avez répondu OUI à la question précédente, à votre avis où est la cause ?

☐ Manque de qualification de l'équipe projet

☐ Changement côté client

☐ Manque de contrôle des coûts

☐ Autre :

10. Dans quelle mesure le respect du budget influence-t-il la perception du succès d'un projet ?

☐ Pas du tout

☐ Peu

☐ Moyennement

☐ Beaucoup

☐ Énormément

11. Quels sont, selon vous, les principales causes des dépassements des coûts ?

☐ Mauvaise estimation initiale des coûts

☐ Changements

- ☐ Manque de suivi et de contrôle
- ☐ Problèmes au niveau des communication entre les parties prenantes
- ☐ Contraintes externes (inflation, retards de livraison, coûts imprévus, etc.)
- ☐ Toutes les options précédentes

### **Section 3 : Outils et méthodologies de gestion des coûts**

12. Quels outils utilisez-vous pour le contrôle des coûts dans vos projets ?

- ☐ Excel
- ☐ MS Project
- ☐ Primavera P6
- ☐ Earned Value Management (EVM)
- ☐ Autre :

13. Pensez-vous que les outils numériques améliorent la maîtrise des coûts ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Énormément

14. Quelles méthodes utilisez-vous pour réduire ou optimiser les coûts dans vos projets ?

- ☐ Analyse de la valeur
- ☐ Lean management
- ☐ Externalisation de processus
- ☐ Automatisation des processus
- ☐ Négociation des contrats
- ☐ Autre :

### **Section 4 : Gestion contractuelle et perception des parties prenantes**

15. Dans quelle mesure les contrats influencent-ils la maîtrise des coûts ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement

- ☐ Beaucoup
- ☐ Énormément

16. Avez-vous rencontré des difficultés liées aux clauses contractuelles ayant entraîné des dépassements de coûts ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

17. Pensez-vous que la clarté des contrats contribue à une meilleure maîtrise des coûts ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Énormément

18. En matière de perception du succès du projet, un bon contrat permet de :

- ☐ Bien définir le contenu du projet
- ☐ Assurer le suivi du projet de manière adéquate
- ☐ Guider la prise de décision en chaque phase du cycle de vie du projet
- ☐ Déterminer les indicateurs de performance de façon claire
- ☐ Mieux orienter la planification et suivi de la qualité du projet
- ☐ Toutes les options précédentes

### **Section 5 : Gestion de la qualité et synergies avec la maîtrise des coûts**

19. Selon vous, une meilleure gestion des coûts peut-elle se faire sans compromettre la qualité du projet ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

20. Quelles pratiques recommandez-vous pour équilibrer coûts et qualité dans un projet ?

- ☐ Standardisation des processus
- ☐ Adoption de nouvelles technologies
- ☐ Investissement en formation et en expertise
- ☐ Amélioration continue et ajustements en cours de projet
- ☐ Autre :

21. Dans la réalisation de projets, quelle est l'orientation stratégique de votre organisation :

- ☐ Elle favorise plutôt l'optimisation de coûts
- ☐ Elle favorise plutôt les aspects qualité processus-produit
- ☐ Elle n'a pas une orientation stratégique reliée à la gestion de projet