

Facteurs clés et critères de succès du management de projets : Revue de littérature

Criticals factors and criteria for the success of project management: Literature review

ALMAACHE Mohamed

Professeur d'enseignement supérieur
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Université Mohamed Premier Oujda
Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des
Organisations (LURIGOR)
Maroc

ENNAHAL Abdeladim

Doctorant
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Université Mohamed Premier Oujda
Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des
Organisations (LURIGOR)
Maroc
ennahal@gmail.com

Date de soumission : 27/01/2022

Date d'acceptation : 11/03/2022

Pour citer cet article :

ALMAACHE, M & ENNAHAL, A. (2022). « Facteurs clés et critères de succès du management de projets : revue de littérature, Revue Française d'Économie et de Gestion », «Volume 3 : Numéro 3» pp : 296 – 316.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Depuis les années 80, un intérêt capital a été accordé aux méthodes et outils du management de projets. Les recherches empiriques et théoriques se sont multipliées dans une tentative d'aboutir à un cadre définissant la meilleure méthode qui assure le succès des projets et de minimiser ainsi leurs taux d'échec. L'objectif du présent document étant de mettre l'accent, à travers une revue de littérature, sur les facteurs clés et critères de succès du management de projets. La méthodologie adoptée se réfère principalement à l'étude comparative des différents apports (théoriques et empiriques) de la littérature relative aux succès du management de projets.

A cet effet, le présent travail porte sur l'étude de deux axes : le premier consiste à cerner les concepts clés liés au sujet du « projet » et du « management de projet ». Le deuxième axe sera consacré à la présentation de la démarche dont la littérature a analysé les facteurs clés et critères de succès du management de projet et l'évolution des facteurs de succès, à partir d'une liste de facteurs vers un regroupement en famille de facteurs.

Mots clés : Projets ; mangement de projets ; critères de succès ; facteurs clés de succès, succès du management de projets

Abstract

Since the 1980s, there has been considerable interest in project management methods and tools. Empirical and theoretical research has multiplied in an attempt to arrive at a framework defining the best method to ensure the success of projects and thus minimise their failure rates. The objective of this paper is to focus, through a literature review, on the key factors and criteria for successful project management. The methodology adopted refers mainly to the comparative study of the different contributions (theoretical and empirical) of the literature on project management success.

To this end, the present work focuses on the study of two axes : the first consists in identifying the key concepts related to the subject of «project» and «project management». The second axis will be devoted to the presentation of the approach of which the literature has analysed the key factors and criteria of success of project management and the evolution of the success factors, from a list of factors towards a grouping in family of factors.

Keywords : Projects ; project management ; success criteria ; critical success factors ; success project management

Introduction

Le management de projets suscite un grand intérêt, à la fois des professionnels et des chercheurs. Il s'agit d'une question d'actualité qui prend de l'ampleur dans les domaines de la recherche relatifs à cette discipline. Il est considéré comme la démarche la plus convenable pour la réalisation des projets, quel que soit leur taille, leur nature ou leur objectif.

Le management de projet offre une large panoplie d'outils, de démarches, de techniques et de standards, qui lui ont permis d'être la démarche la plus sollicitée pour la mise en œuvre des grands projets dans le domaine aussi bien public que privé. Grâce au bon fonctionnement et au succès de ces projets, la société avance à grand pas. Cependant, il n'y a pas d'accord sur une définition universelle et unique du succès qui s'adapte à tous les projets. Ainsi, définir le succès dans le domaine du management de projets (MP) est une attribution spécifique au projet, car, par définition, chaque projet est unique et donc le succès en tant que tel est subjectif. Cette subjectivité incombe aux parties qui analysent ce succès. Pour un chef de projet le succès peut être la disponibilité des ressources et l'épanouissement des équipes, pour les partenaires le succès du projet peut signifier la réalisation du projet dans les délais impartis accompagnés d'une économie des coûts. Pour le citoyen le succès d'un projet peut signifier la satisfaction de ses besoins personnels en termes d'épanouissement et de qualité de vie.

Afin de minimiser le caractère subjectif de la définition du terme « succès », les recherches se sont orientées vers l'analyse des facteurs qui influencent le succès de la démarche de management d'un projet, et permettre ainsi, au chef de projet d'avoir plus de chances de succès de son projet.

A travers une revue de la littérature, l'objectif du présent document est de recueillir les concepts traditionnels et émergents du management de projets. L'importance de leur efficacité, de leur efficacité et les critères et facteurs qui permettent leur succès, seront élucidés afin de mieux comprendre la dichotomie liée aux concepts de succès du projet ou du succès du management de projet.

Durant les années 1960 des efforts louables ont été déployés afin de construire un cadre formel, théorique et de référence pour le management de projets notamment avec la création de deux principaux organismes professionnels en gestion de projet : Project Management Institute (PMI) et International Project Management Association (IPMA). Dès lors, des recherches se sont succédées pour élaborer une méthode intégrée de management de projets qui assure la réussite de tout type de projets. Ensuite, l'intérêt des chercheurs a été orienté vers l'étude et l'analyse des facteurs de succès du management de projets à cause du taux élevé d'échec des

projets, et ce malgré l'adoption d'une démarche de management de projets par les organisations concernées. Ces recherches se sont concentrées sur l'élaboration, dans un premier temps, des listes de facteurs de succès, qui ont été tabulés individuellement (Pinto & Slevin, 1987), plutôt que d'être regroupés selon certains critères pour aider à analyser l'interaction entre les facteurs et leurs effets. Bien que de nombreux facteurs n'affectent pas directement le projet, ils peuvent affecter gravement le projet lorsqu'ils sont combinés à d'autres facteurs à une certaine étape du projet (Belassi & Tukel, 1996).

Ainsi, la méthode de « gestion de projets » est passé d'un système purement technique, alimenté des principes tayloriens, à une méthode de « management de projets » qui intègre dans sa construction en plus des aspects techniques, la dimension humaine, environnementale et partenariale. Partant de ce constat, nous allons essayer, à travers une revue de littérature, de comprendre comment la notion, de succès du management de projets, a évolué dans le temps ? et quelles sont les réponses apportées, à ce jour, par les recherches théoriques et empiriques à cette question ?

Pour répondre à cette question, nous allons analyser dans une première partie, l'évolution de la revue de littérature autour du management de projets (MP), tout en passant en revue des exemples de résultats des recherches théoriques et empiriques en matière d'efficacité des méthodes du MP. Dans une deuxième partie, nous allons tout d'abord tracer la frontière entre les facteurs clés de succès et les critères de succès du management de projets, puis dresser une analyse de l'évolution des recherches en matière de l'étude des facteurs clés de succès du management de projets.

1. Projet et mangement de projet : Revue de littérature

1.1. Projet : un champ de définition varié

Le concept de projet a été abordé de différentes manières. Les auteurs et les organisations internationales ont donné chacun de son côté une définition qui englobe tous ses attributs et caractéristiques en vue d'unifier sa connotation pour le monde universitaire et professionnel. Les organisations les plus influentes dans ce domaine ont défini le concept du projet comme suit :

Selon, l'Organisation Internationale de normalisation (ISO) (Zandhuis & Stellingwerf, 2013), un projet peut être défini comme «un processus unique entrepris dans le but d'atteindre un objectif, il consiste généralement en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources».

De son côté, le Project Management Institute (PMI) définit un projet comme « Un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets indique un début et une fin du travail de projet ou une phase du travail de projet » (Project Management Institute, 2021, p. 34).

Par ailleurs, PRINCE2 définit un projet comme « une organisation temporaire créée dans le but de livrer un ou plusieurs produits commerciaux selon une analyse de rentabilisation convenue » (Hinde, 2017, p. 4).

Quant à la définition retenue par l'AFITEP¹-AFNOR se résume comme suit : « le projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

Pour Giard et Midler « un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données » (MIDLER, 1993, p. 17-29). Il s'agit ici, d'une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue de répondre à une demande.

Midler distingue trois phases dans un projet : une phase de créativité, de dépassement, puis une phase de mise sous contrôle et de verrouillage et, enfin une phase de passage à l'acte (MIDLER, 1993). Boyer et Equilbey définissent la notion de projet comme « toute activité non répétitive qui vise à atteindre un objectif déterminé. Par extension, on peut considérer que la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation est un projet » (Boyer & EQUILBEY, 1999, p. 307).

La notion de projet, souvent appliquée à l'entreprise, a fait l'objet d'une abondante littérature notamment dans les années 1980. Il s'en est suivi plusieurs travaux. Certains auteurs ont proposé des typologies de projets (Brabet & Klemm, 1994). Le projet d'entreprise a également été rattaché à d'autres concepts, comme la culture d'entreprise, la notion de valeur des entreprises (BOYER, 1992, p. 519-525). Durant les années 1990, nous assistons à l'émergence du concept de « projectique », une sorte de science des projets.

En distinguant les notions d'« opérations » et de « projets », la spécificité du projet s'affirme (DECLERCK et al., 1980) et s'impose comme une organisation, un management des opérations dans un espace temporel. Il s'agit d'appréhender la spécificité d'une activité nouvelle par comparaison avec une activité² connue, généralement répétitive. Les caractéristiques des

¹ AFITEP : Association française des ingénieurs et techniciens d'estimation, de planification et de projets

² L'opération définit les activités de production, de vente ou d'administration, et le projet les activités de conception et de développement. Le projet existe chronologiquement en amont de l'opération. Dans le cas d'un

opérations sont connues en management depuis le début du XXe siècle. Pour (Kerzner, 2017), la notion de projet, quant à elle est considérée comme une série d'activités et de tâches qui ont un objectif spécifique à remplir avec certaines spécifications, et une définition claire d'une date de démarrage et d'achèvement. Pour un projet, l'entreprise dispose de ressources limitées. Ces ressources sont humaines et matérielles (budget, techniques et équipements). Le projet a un caractère multifonctionnel. Par ailleurs, le projet n'est pas une fin en soi, il est donc un moyen pour réaliser efficacement un changement permettant à un demandeur (personne physique ou morale) d'atteindre des objectifs prédéterminés. Par conséquent, tout projet vise nécessairement soit à résoudre un problème, soit à satisfaire un besoin, soit à concrétiser une politique permettant d'atteindre des objectifs précis formulés par des personnes privées ou publiques. Le projet se caractérise ainsi par son unicité, sa durée limitée, la multiplicité des personnes qui interviennent dans son exécution et par l'exigence de respect des contraintes de performance, de qualité, de coûts et de délai.

1.2. Notion de cycle de vie dans le management de projet

Le cycle de vie d'un projet ou du management de projet comprend les étapes nécessaires au développement du projet. Les étapes du cycle de vie démontrent la logique qui régit un projet. Leur nombre et leur appellation varient d'un domaine d'application à un autre, d'une démarche à une autre et d'un auteur à l'autre. Dans la littérature traitant du management de projet, nous distinguons quatre phases : initiation, cadrage/préparation, réalisation et transfert ou clôture (Debois & Maes, 2017, p. 13). L'évaluation des projets est associée à chacune de ces phases. Le succès ou l'échec du projet commence son parcours à partir de la phase d'initiation. Les activités liées à l'obtention d'un output, d'un procédé ou d'un service peuvent être regroupées en phases qui constituent le cycle de vie du projet.

Dans ce cadre d'analyse, il est nécessaire de distinguer le cycle de vie d'un produit de celui d'un projet. Le cycle de vie d'un produit comporte quatre étapes : lancement, croissance, maturité et déclin. Par contre, le cycle de vie du projet selon la classification de (Debois & Maes, 2017), est structuré en quatre phases : la phase I qui comprend la pré faisabilité et la faisabilité économique, technique et financière; la phase II, conception de base ; la phase III, conception détaillée, gestion des achats, gestion, supervision et modifications; et la phase IV, clôture du projet.

produit, l'activité d'opération s'étend sur le cycle de vie, entre la mise du produit sur le marché et son retrait, tandis que le cycle du projet court de la naissance de l'idée de produit à l'arrivée du produit sur le marché.

Le même nombre de phases est proposé par le (Project Management Institute, 2021, p. 34) à savoir l'initialisation du projet ; l'organisation et préparation ; l'exécution du travail et la clôture du projet. Ces phases sont génériques et peuvent être détaillées en fonction des spécificités et la complexité de chaque type de projet et les besoins de chaque acteur de projet.

Pour chaque phase générique, le chef de projet devra accorder un intérêt particulier à certains aspects plutôt qu'à d'autres : par exemple durant la première et la deuxième phase du projet, l'intérêt du chef de projet doit se focaliser davantage sur les outils de planification, d'estimation et de conception, plutôt que sur les ressources mobilisées ou consommées ou sur l'échéancier du projet. Ces derniers deviendront critiques. Ils nécessitent d'être surveillés minutieusement par le chef de projet depuis le démarrage effectif du projet (phase d'exécution). Aussi, la capacité des parties prenantes à influencer les caractéristiques finales de l'output du projet est très forte au pré démarrage de projet. Cette importance diminue au fur et à mesure que le projet s'approche de sa fin.

Il est à noter que les projets gérés selon la méthode agile ne sont pas répartis en phase ou en cycle. Le projet se trouve organisé en une succession de sprints (Malakar, 2021). Le principe de base de cette méthode (Bruce, 2021), consiste à accorder une grande importance à la capacité d'adaptation et de changement lors de la réalisation du projet en vue de corriger les éventuels dérapages. Bien qu'un certain degré d'agilité fasse partie intégrante de toute démarche de management de projet, le développement de la méthode « Agile » met l'accent sur la planification adaptative, le développement itératif, incrémentiel et évolutif, la livraison à temps, l'amélioration continue, ainsi qu'une réponse rapide et flexible au changement.

1.3. Management de projet

En considérant les pratiques et les écrits relatifs au management de projets, il est clairement constaté que les projets ont toujours existé dans l'activité humaine organisée (la Grande Muraille de Chine, les pyramides etc.). On peut dire que le début de formalisation de la gestion de projet a commencé avec l'apparition de l'OST (organisation scientifique du travail) développée par Frederick Winslow Taylor (1856-1915), dont les principes phares sont, entre autres, la division du travail, la séparation des fonctions, la formalisation de l'organisation etc. Dans ce sens, il est à retenir le développement du fameux Diagramme de Gantt dans les années 1910 par l'associé de F. Taylor, Henry Gantt (1861-1919).

Le management de projet a pris sa connotation managériale à partir des années 1950 et 1960 dans les grands projets d'ingénierie et d'armement. En 1958, pendant la guerre froide,

l'US Navy et deux cabinets de conseil ont développé la méthode de planification PERT, qui leur a facilité de surmonter les contraintes de réalisation du système d'armes appelé « Polaris ».

A partir des années 1960, ce mode de management a rapidement été transféré du secteur public au secteur privé, notamment au secteur de l'industrie et de la construction avec l'adoption du Phase Project Planning (PPP) développé par la NASA (ROYER, 2005), qui s'est ensuite largement généralisé. Le management de projet s'est ensuite largement étendu aussi bien en ce qui concerne sa mise en œuvre que sa diffusion. Au fil du temps, cette pratique de management de projet a beaucoup évolué, pour passer d'une simple « technique » rigide, destinée essentiellement à la planification, au contrôle et au suivi de l'exécution d'un projet, à un système de pilotage et de management au sein des grands projets structurants et stratégiques dans les domaines publics et privés. Son adoption s'est généralisée par la suite à toute l'économie et tout type de projet.

En 1969 la méthode de management de projet a été institutionnalisée par l'Institut de Management de Projet (PMI), crée pour être un espace de partage des expériences en la matière sur le plan international. Actuellement, le PMI est l'organisation la plus reconnue en matière de conception et de promotion des bonnes pratiques et de standards relatifs au management de projet.

Le management de projet se distingue de la gestion de projet par la prise en considération du facteur humain dans la démarche de mise en œuvre. Cette dernière, intègre, en plus du caractère « technique » de gestion de projet : outils, standards et méthodes, les caractéristiques liées au leadership des managers du projet (PMO, chefs de projet, managers coaches etc.). Son importance réside dans la combinaison optimale et efficace des deux aspects, techniques et managériaux qui facilitent la réalisation des objectifs du projet.

Le management de projet est devenu aujourd'hui une démarche moderne et innovante de gestion, d'organisation et de pilotage des organisations dont l'objectif principal étant d'améliorer la performance des organisations et leur système de gouvernance, tout en veillant au succès du projet.

1.4. Méthodes de management de projet

Il existe plusieurs méthodes liées à celles des projets. En effet, une multitude de méthodologies, de référentiels, de cadres et de processus ont été élaborés au cours des 60 dernières années.

Certaines d'entre elles sont le résultat de recherches académiques, tandis que d'autres sont le fruit de la pratique. Donc, ces différentes méthodes ont été aussi développées par des

organisations qui sont fortement axées sur le management de projets. Cependant, la présente revue de littérature va présenter les principales méthodes suivantes : PRINCE2, PMBOK Guide, ISO 21500, Agile et Scrum.

PRINCE2, PMBOK Guide et ISO 21500 sont des méthodes génériques, alors que les méthodes de travail Agile et SCRUM sont principalement destinées au développement logiciel. Des trois méthodologies génériques, seule PRINCE2 est une méthodologie de gestion de projet : Le Guide PMBOK déclare « ... cette norme est un guide plutôt qu'une méthodologie spécifique. Nous pouvons utiliser différentes méthodologies et outils (par exemple, agile, cascade, PRINCE2) pour mettre en œuvre le cadre de gestion de projet » (Project Management Institute, 2021). L'ISO 21500 stipule que « La présente Norme internationale fournit des lignes directrices pour la gestion de projet et peut être utilisée par tout type d'organisation y compris les organisations publiques, privées ou communautaires, et pour tout type de projet, indépendamment de la complexité, de la taille ou de la durée » (ISO, 2012). À proprement parler, même PRINCE2 n'est pas une méthodologie proprement-dite, elle « ... est une méthode de gestion de projet structurée basée sur l'expérience tirée de milliers de projets ... » (Office of Government Commerce, 2009).

1.5. Analyse de la revue de la littérature théorique et empirique sur les méthodes de MP

Des auteurs comme, Clarke (1999) ont trouvé que les méthodes de management de projet jouent un rôle déterminant pour la réussite des projets. Dans son analyse, Clarke a remarqué que de nombreuses organisations considèrent ces méthodes de gestion de projet comme de simples outils de reporting organisationnel.

D'autres auteurs ont essayé d'introduire des facteurs facilitant la réussite de la méthode de management de projet en distinguant les méthodes génériques de management de projet des méthodes sur mesure, (Powell & Young, 2007). Ces auteurs ont mis l'accent sur le facteur culturel du management de projet. Pour eux, une méthode générique de gestion de projet «énonce les étapes à suivre pour le développement et la mise en œuvre d'un projet » (p. 952) alors qu'une méthode de management de projet sur mesure vise à prendre en considération les spécificités « culture » de l'organisation et de son personnel. Elle garantit que les personnes et les systèmes puissent parler un langage commun, ce qui impacte positivement la démarche de management de projet et son succès. Dans ce même ordre d'idées, (Metaxiotis et al., 2005) ont proposé une méthode de gestion de projet axée sur les objectifs, développée dans un contexte

d'utilisation de projets de planification des ressources d'entreprise (ERP), soulignant la capacité de la méthode à améliorer la planification, la budgétisation et la gestion de la qualité des projets. Par ailleurs, Zwikael et Smyrk (2009) ont critiqué les méthodes de gestion de projet pour avoir donné beaucoup d'importance à la livraison des « output » du projet comme un livrable. Ils ont suggéré une méthodologie de gestion de projet basée sur le processus « inputs-transformation-outputs » pour compléter les modèles traditionnels. Ces auteurs, (Zwikael & Smyrk, 2009) ont fait valoir, également, que « en analysant les projets de ce point de vue, permet d'atteindre les objectifs, réaliser des avantages et apporter des changements, ce qui représentent la véritable raison d'être d'un projet » (p. 634).

D'autres auteurs ont analysé la mise en œuvre de la méthode de management de projet dans des contextes particuliers. Ainsi, (Crawford et al., 2003) ont mis l'accent sur les efforts déployés par le gouvernement australien pour encourager les entités publiques à adopter une méthode formelle de management de projet complexe, notamment PRINCE2, afin d'accroître leur taux de succès. De leur côté, Crawford et al. ont mis en évidence les difficultés qui peuvent survenir lorsqu'on tente d'appliquer les méthodes de management de projet «standard» dans des environnements complexes et multipartites. Aussi, d'autres auteurs (Labuschagne & Steyn, 2010) ont étudié, les pratiques de gestion de projet en Afrique du Sud et ont découvert que les méthodologies de gestion de projet améliorent considérablement les mesures de planification, de budgétisation et de qualité. En conséquence, une méthode de gestion de projet contribue à l'amélioration des chances de succès du projet.

Plusieurs études empiriques se sont enchaînées pour démontrer empiriquement l'efficacité des méthodes de management de projet. A titre d'illustration (Crawford & Helm, 2009) ont noté que les organisations utilisant PRINCE2 (OGC, 2005) ou PMBOK Guide (PMI, 2008) comme fondement méthodologique pour leurs projets ont connu une réussite notable. Ces succès ont été réalisés malgré les allégations selon lesquelles la méthodologie est trop exigeante en termes d'effort, de temps et de bureaucratie, plus particulièrement pour les petits projets. En étudiant l'utilisation de PRINCE2 dans les projets informatiques, (Patel, 2009) a fait valoir que « le rôle croissant des méthodologies de gestion de projet dans la gestion de projets de grande ou de petite taille reste un défi majeur pour de nombreuses organisations » (p. 1387). A cet égard, (Hobbs & Aubry, 2007) ont trouvé que 76 % des 500 bureaux de gestion de projet (PMO) ayant participé à leur enquête sont fortement impliqués dans le développement et la mise en œuvre d'une méthode de gestion de projet : « Le PMO avec ses fonctions est souvent dans le rôle de promouvoir l'utilisation d'une méthode de management de projet et du développement

des compétences. Ce groupe constitue ainsi un ensemble cohérent de fonctions qui se renforcent mutuellement » (p. 82).

Aussi, (White & Fortune, 2002) ont réalisé une étude portant sur l'expérience des chefs de projet en matière d'utilisation des méthodes, des méthodologies, des outils et des techniques de management de projet. Ils ont découvert que 54,2 % des répondants utilisent une méthode de gestion de projet développée en interne, 15,6 % utilisent PRINCE ou PRINCE2 et 2,1 % utilisent une méthode maison similaire à PRINCE. Les utilisateurs d'une méthode de management de projet avaient rencontré des difficultés pour son application et ce pour les raisons suivantes : l'inadéquation avec les projets réalisés, la difficulté pour mettre en œuvre la méthode dans la pratique, trop lourde en documentation et trop longue. Ces limites sont les plus souvent évoquées et qui sont liées à l'utilisation de la méthode de management de projet.

Enfin (Jaafari, 2007) a réalisé une étude portant sur la santé de grands projets et programmes qui sont sur le bon chemin pour atteindre les objectifs arrêtés. Il a conclu que les organisations qui affichent des contre performances en termes de coût, de qualité et de délai, sont celles qui fonctionnent de manière désorganisée. Tandis que les organisations saines, sont celles qui adoptent une méthode de management de projet et fonctionnent selon des standards définis.

En complément à la littérature présentée précédemment, consacrée au management de projet et ses méthodes, nous allons traiter une autre facette qui est intimement liée au point précédent, à savoir les facteurs clés et critères de succès du management de projet.

2. Facteurs clés et critères de succès du management de projet

2.1. La notion de succès en management de projet

Le succès d'un projet est l'un des sujets les plus étudiés en management de projet. Le succès est effectivement un concept important qui nécessite la compréhension de sa définition ainsi que les facteurs qui y contribuent. Malgré cela, le terme succès du projet reste toujours diffus et, souvent, affiché en suspens (Jugdev & Müller, 2005). Les mesures utilisées pour juger du succès ou de l'échec d'un projet, appelées critères de succès, sont des variables indépendantes qui mesurent le succès, selon (Morris & Hough, 1987). Définir et admettre des critères de succès du projet pour rendre le succès du projet mesurable est un moyen de surmonter l'interprétation subjective de succès du projet (Müller & Turner, 2007).

Dans le domaine de la recherche, la compréhension du succès du projet a évolué au cours des 40 dernières années, du concept simpliste de triple contrainte, connu sous le nom de triangle

de fer (délai, qualité et coût), à un cadre qui englobe un concept multidimensionnel comprenant de nombreux autres attributs de critères de succès (Atkinson, 1999). Le succès d'un projet est une construction multidimensionnelle qui comprend à la fois l'efficacité de la réussite du management du projet à court terme et l'atteinte à plus long terme des résultats souhaités du projet, c'est-à-dire, l'efficacité et l'impact.

Malgré les considérables efforts déployés pour définir et mesurer le succès des projets, de nombreuses études et rapports ont conclu que de nombreux projets ne répondent pas à leurs objectifs (Bloch, Blumberg et Laartz 2012 ; GOA [Government Accountability Office] 2013).

Dans la littérature en matière de la gestion des projets nous avons constaté que la plupart des écrits ne font pas la distinction entre le succès des projets et le succès du management de projet. Des auteurs comme (Clarke, 1999) ont essayé de faire une distinction entre le succès du projet et le succès du management de projet. Toutefois, dans la littérature sur le management de projet, il n'existe pas de définition précise de cette séparation, ni même si la séparation est nécessaire (Venczel et al., 2021).

En analysant les résultats des recherches empiriques en matière du succès des projets, nous avons déduit, qu'il existe des travaux qui examinent la corrélation entre des facteurs prédéfinis ou leur regroupement et des critères de succès sélectionnés par le chercheur, qui sont généralement le coût, la qualité et le délai. Néanmoins, notre recherche documentaire, semble-t-il, n'a pas permis de trouver d'études qui proposent ou qui appliquent durant leur recherche un modèle universel de succès et qui comparent les résultats des projets basés sur le modèle sélectionné avec une rétrospective des modèles utilisés.

A cet effet, la compréhension du comment mesurer le succès « critères de succès » est une chose différente du succès global du projet en termes d'efficacité, d'efficacité et d'impact. C'est pourquoi, l'accent sera mis sur les facteurs de succès, c'est-à-dire, ce qui pourrait être mis en place ou les déterminants phares pour qu'un projet réussisse. De nombreux chercheurs se sont intéressés aux facteurs de succès du projet (Belassi et Tukel, 1996), (Pinto & Slevin, 1987) dont les travaux sont très significatifs à ce sujet.

2.2. Les facteurs clés de succès du management de projet

Pour assurer une compréhension commune du terme facteurs de succès, nous empruntons la définition donnée par Turner (2008) : « Les facteurs de succès d'un projet sont des éléments d'un projet qui, lorsqu'ils sont influencés, augmentent la probabilité de réussite ; ce sont les variables indépendantes qui rendent le succès plus probable ».

Certaines publications sur le management de projet ont qualifié les facteurs de succès comme des facteurs clés de succès (Lehtonen et Martinsuo 2006; Pinto et Mantel 1990), tandis que d'autres publications les désignent uniquement comme des facteurs de succès (Cooper 1999; Mir et Pinnington 2014). Il est utile de comprendre les origines du terme « facteurs de succès ».

Le concept de facteurs de succès a été élaboré par Daniel (1961) et affiné par Rockart (1979), qui avait introduit le mot “critique ou clé”. A cet effet, Rockart a présenté les facteurs clés de succès en tant que domaines clés dans lesquels “les choses doivent aller bien” pour que l'organisation puisse être en bonne performance. Lorsque la performance de ces domaines n'est pas à la hauteur des attentes, cela impactera négativement la performance globale de l'organisation. Par conséquent, ce sont ces domaines qui nécessitent une attention particulière et constante de la part de la direction.

Par ailleurs, Rockart s'est concentré sur les facteurs clés de succès au niveau des cadres supérieurs et de la haute direction.

Le terme facteurs clés de succès a ensuite été adopté par la discipline du management de projet. Mais, ce concept n'a pas été utilisé de manière cohérente dans la littérature abordant ce sujet. La documentation sur le management de projet ayant fait la référence aux facteurs clés de succès et aux domaines clés se chevauchent. Cet état suggère que leur signification reste similaire. Par conséquent, dans la présente revue de la littérature, certains auteurs (Jugdev & Müller, 2005) ont effectué un examen rétrospectif de la compréhension du succès du projet. Ils ont constaté que le nombre de facteurs de succès identifiés augmente avec une perspective à plus long terme.

Les facteurs de succès ont été introduits et analysés pour la première fois par Rubin et Seeling en 1967. Ils ont étudié l'impact de l'expérience du chef de projet sur le succès du projet. Dans leur cadre d'analyse, ils ont utilisé la performance technique du projet comme mesure du succès.

Des recherches théoriques et empiriques se sont succédées pour apporter leurs contributions à ce domaine d'analyse. Tels sont les travaux de Sayles et Chandler en 1971, qui ont mis l'accent pour la première fois sur cinq facteurs clés de succès du management de projet, à savoir : la compétence du chef de projet, la programmation, les systèmes de contrôle et responsabilités, le suivi et feedback et la participation continue au projet. (Belassi & Tukel, 1996, p. 143) dont les travaux sont les plus cités à ce sujet dans la littérature, avaient le mérite d'introduire une base cohérente d'analyse qui s'appuie sur dix facteurs clés de succès: la

mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, les tâches techniques, le personnel, l'écoute des clients, l'approbation du client, la communication, le pilotage et la rétroaction et la gestion des problèmes. Quatre facteurs supplémentaires ont été ajoutés par (Pinto & Slevin, 1988) et qui sont, selon eux, incontrôlables par l'équipe du projet, à savoir : les compétences du chef de projet, l'environnement, le pouvoir et les enjeux politiques et l'urgence.

Une grande panoplie de facteurs de succès a été mentionnée par différents auteurs dans la littérature sur le management de projets, nous allons nous limiter à la liste présentée par (Belassi & Tukel, 1996, p. 143) et qui synthétise dans le tableau n°1, les principaux facteurs clés de succès de management de projet.

Tableau N°1 : Liste des facteurs clés de succès

Auteurs	Facteurs clés de succès
Martin (1976)	Définir l'objectif ; Sélectionner la philosophie organisationnelle du projet ; Appui de la direction générale ; Capacité de délégation et d'organisation ; Sélectionner l'équipe du projet ; Allocation des ressources ; Prévoir des mécanismes de contrôle et d'information ; Nécessité d'une planification et d'une révision.
Locke (1984)	Faire connaître les engagements du projet ; Autorité du projet par le haut ; Nommer un chef de projet compétent ; Mettre en place une communication et des procédures ; Mettre en place des mécanismes de contrôle (planning etc.) ; Réunions de progrès.
Cleland et King (1983)	Synthèse du projet ; Concept opérationnel ; Soutien de la haute direction ; Soutien financier ; Exigences logistiques ; Soutien aux installations ; Renseignements sur le marché (client) ; Calendrier du projet ;

	<p>Perfectionnement et formation des cadres ; Main-d'œuvre et organisation ; Acquisition ; Canaux d'information et de communication ; Révision du projet.</p>
<p>Sayles et Chandler (1971)</p>	<p>Compétence du chef de projet ; Programmation ; Systèmes de contrôle et responsabilités ; Suivi et feedback ; Participation continue au projet.</p>
<p>Baker, Murphy et Fisher (1983)</p>	<p>Objectifs clairs ; Engagement de l'équipe de projet ; Chef de projet sur site ; Financement adéquat jusqu'à l'achèvement ; Capacité adéquate de l'équipe de projet ; Estimations initiales exactes des coûts ; Difficultés minimales de démarrage ; Techniques de planification et de contrôle ; Tâche ; Absence de la bureaucratie.</p>
<p>Pinto et Slevin (1989)</p>	<p>Soutien de la haute direction ; Consultation des clients ; Recrutement de personnel ; Tâches techniques ; Acceptation du client ; Suivi et feedback ; Communication ; Dépannage ; Caractéristiques du chef d'équipe de projet ; Pouvoir et politique ; Événements environnementaux ; Urgence.</p>
<p>Morris et Hough (1987)</p>	<p>Objectifs du projet ; Incertitude des innovations techniques ; Politique ; Implication de la communauté ; Calendrier de la durée d'urgence ; Problèmes juridiques liés aux contrats financiers ; Problèmes de mise en œuvre.</p>

Source : (Belassi et Tukel, 1996, P.143), liste adaptée par nous-même.

Plusieurs tentatives ont été faites pour sélectionner les facteurs qui impactent le plus le succès des projets. En analysant 63 publications en matière de facteurs clés de succès, (Fortune & White, 2006), ont recensé le nombre de citations de chaque facteur dans la littérature, l'objectif étant de classer les facteurs par ordre d'importance. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau n°02.

Tableau N°2 : Facteurs clés de succès identifiés dans 63 publications

Facteur clés de succès	Nombre d'auteurs ayant utilisé le facteur
Support de la haute direction	39
Objectifs réalistes et clairs	31
Plan opérationnel solide et détaillé et tenu à jour	29
Bonne communication et un système de feedback	27
Implication des clients	24
Personnel / équipes qualifiés et suffisante	20
Gestion efficace du changement	19
Chef de projet compétent	19
Analyse de rentabilité solide / base solide pour le projet	16
Ressources suffisantes et bien allouées	16
Un bon leadership	15
Technologie éprouvée /familiale	14
Calendrier réaliste	14
Risques pris en compte / évalués /gérés	13
Commanditaire / champion du projet	12
Surveillance/contrôle efficace	12
Budget adéquat	11
Adaptation organisationnelle / culture / structure	10
Bonne performance des fournisseurs / entrepreneurs / consultants	10
Fermeture prévue / examen / acceptation d'un éventuel échec	9
Offre de formation	7
Stabilité politique	6
Choix correct / expérience passée de la méthodologie / des outils de gestion de projet	6
Influences environnementales	6
Expérience passée (apprentissage)	5
Taille du projet (grande) / niveau de complexité (élevée) / nombre de personnes impliquées (trop nombreuses) / durée (plus de 3 ans)	3

Source : (Fortune & White, 2006, P. 56), liste adaptée par nous-même.

Nous remarquons que les facteurs de succès les plus utilisés par les auteurs pour expliquer le succès des projets sont : le support de la haute direction, les objectifs réalistes et clairs, l'existence d'un plan opérationnel solide et à jour, mise en place d'un système de

communication efficace qui tient compte du système de feedback, l'implication des clients et une équipe de projet qualifiée.

Devant cette multitude de facteurs, (Belassi & Tukul, 1996) ont proposé un nouveau cadre d'analyse des facteurs clés de succès. Ce nouveau cadre d'analyse consiste à regrouper les facteurs par famille homogène et interdépendante. Les facteurs liés au projet, les facteurs liés au chef de projet et aux membres de l'équipe, les facteurs liés à l'organisation et les facteurs liés à l'environnement extérieur. L'un des avantages de ce regroupement de facteurs, est qu'il permet d'identifier facilement, si la raison de succès ou de l'échec est liée au chef de projet et /ou au projet et / ou à des facteurs externes. Cela aidera les gestionnaires de projets à évaluer et à suivre leurs projets avec plus de précision. Dans ce cadre d'analyse une relation de cause à effet existe entre les facteurs et le succès. Ainsi, la performance d'un chef de projet au travail est affectée par les facteurs liés à l'organisation, en particulier le soutien de la haute direction, par la capacité du chef de projet à mettre en œuvre un projet, par des facteurs technologiques, économiques et sociaux, et par les facteurs liés au projet tels que sa taille, sa valeur et son urgence. En conséquence, l'existence des relations de type cause à effet dans ce cadre d'analyse permettra aux chefs de projet d'être en mesure d'identifier et d'éliminer les facteurs qui auront un effet négatif sur leur performance (Belassi & Tukul, 1996).

L'analyse de cette revue de littérature, nous permet de dégager deux aspects distincts en relation avec les facteurs clés et la mesure de leur impact. Tout d'abord, étant donné les résultats des recherches empiriques réalisées, il est fortement recommandé de procéder au regroupement des facteurs clés de succès en famille homogène, pour permettre aux chercheurs de : maîtriser davantage le nombre important de facteurs de succès proposé par la littérature, et faciliter l'analyse de la corrélation entre famille de facteurs et l'analyse de corrélation entre facteurs de succès de familles différentes, afin de dégager les facteurs ou combinaison de facteurs les plus influents sur le succès du projet objet d'analyse.

Ensuite, la mesure de l'impact de chaque facteur clé, de façon individuelle, ne permet pas d'évaluer le degré d'influence sur le succès du management de projets et donc il est nécessaire de mesurer l'impact de l'effet de corrélation entre plusieurs facteurs, afin de déterminer les raisons de succès du management de projets. En d'autres termes, un facteur de succès pris individuellement n'est pas significatif pour l'interprétation des raisons de succès ou d'échec du management de projet.

Conclusion

L'analyse de la revue de littérature nous a permis de distinguer: d'une part, entre la gestion de projet, en tant que technique et panoplie d'outils, et le management de projet, en tant que méthode d'exécution et de pilotage de projet, qui contribue, bien entendu, à l'amélioration des chances de succès du projet, et qui prend en considération plusieurs facteurs, tels que le facteurs humain (chef de projet et les membres de son équipe), le facteur technique (outils et méthodes), le facteur organisationnel, le facteur environnemental et les facteurs intrinsèques du projet lui-même.

Ensuite, nous avons pu clarifier deux notions clés de la recherche, à savoir : d'une part, les critères de succès du management de projets, qui permettent aux parties prenantes, via des indicateurs, de juger de la réussite du projet. A cet effet, nous avons conclu que, les critères de mesure de succès, ayant obtenu un quasi-consensus entre les théoriciens et les praticiens du management de projet, sont connus sous le nom du triangle de fer : le coût, le délai et la qualité ou la conformité. Et d'autre part, les facteurs clés de succès, qui apportent une réponse au sujet des déterminants qui exercent une influence sur le succès du management de projet et donc sur le projet.

A travers l'analyse de la revue de littérature, nous avons conclu que, le succès du projet est la variable dépendante des modèles de recherche de l'étude principale. C'est pourquoi, les recherches actuelles sont concentrées sur la détermination d'une combinaison optimale de facteurs clés de succès du management de projet. En outre, les travaux sur les facteurs clés de succès ou les critères de succès nous ont montré qu'il est quasi impossible de dégager une liste exhaustive, cohérente et universelle de facteurs de succès pour tout type de projets.

Il est à noter que, le succès d'un projet ou du management de projet peut signifier des résultats différents pour chacune des parties prenantes du projet. Par conséquent, la mise en œuvre de critères de succès mesurables du projet aidera à garantir la compréhension de la question et un résultat communément significatif. La détermination des objectifs à atteindre doit également être en harmonie avec les facteurs de succès pertinents du projet. Les objectifs, les facteurs de succès et les mesures retenues en matière d'évaluation doivent être partagés par l'ensemble des parties prenantes du projet et sa réalisation.

En somme, les facteurs clés de succès diffèrent d'un contexte de projet à l'autre, en prenant en considération plusieurs variantes du projet, telles que, la complexité, l'unicité, les ressources mobilisées, l'urgence, etc.

La plupart des recherches empiriques exposées ci-haut, ont été réalisées dans un cadre des projets exécutés par les entreprises du secteur privé, qu'en est-il des projets réalisés par le secteur public ? sachant que les grands projets sont réalisés majoritairement par les organismes publics. Et est-ce que le degré d'importance et d'influence des facteurs de succès présentés, préserve les mêmes caractéristiques et la même importance pour le cas des projets publics ? ou bien les projets réalisés par le secteur public sont influencés par d'autres facteurs tout à fait différents de ceux qui impactent les projets privés ? Car à mesure que la recherche se poursuit sur le thème du succès des projets, de nouveaux facteurs de réussite des projets sont identifiés et sont ajoutés aux cadres des facteurs de réussite précédents.

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

- Atkinson, R.** (1999). Project management : Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Belassi, W., & Tukel, O. I.** (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X).
- Brabet, J., & Klemm, M.** (1994). Le point sur les projets d'entreprises. *Management et Prospective*, 10(02), 79-100.
- Crawford, L. H., Costello, K., Pollack, J., & Bentley, L.** (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443-448.
- Crawford, L. H., & Helm, J.** (2009). Government and governance : The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87.
- Fortune, J., & White, D.** (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24, 53-65.
- Hobbs, B., & Aubry, M.** (2007). A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMOs) : The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- Jaafari, A.** (2007). Project and program diagnostics : A systemic approach. *International Journal of Project Management*, 25(8), 781-790.
- Jugdev, K., & Müller, R.** (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.

- Labuschagne, J. T., & Steyn, H.** (2010). Development of a project management methodology for the consulting engineering industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), 69-79.
- Metaxiotis, K., Zafeiropoulos, I., Nikolinakou, K., & Psarras, J.** (2005). Goal directed project management methodology for the support of ERP implementation and optimal adaptation procedure. *Information Management & Computer Security*, 13(1), 55-71.
- Müller, R., & Turner, R.** (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309. <https://doi.org/doi:10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Patel, K.** (2009). Information technology in using project management methodologies. *Proceedings of Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET) 2009 Conference in Portland*, 1387-1391.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P.** (1987). Critical Factors in successful project implementation. *Transactions on engineering management, EM* 34(1987), 22-27.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P.** (1988). Project success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 119(1), 67-72.
- Project Management Institute.** (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7^e édition). PMI.
- Radujkovic, M., & Sjekavica, M.** (2017). Project Management Success Factor. *Procedia Engineering*, 196 (2017), 607-615.
- ROYER, I.** (2005). Le management de projet évolutions et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, 154, 113-122.
- Venczel, T. B., Berényi, L., & Hriczó, K.** (2021). Project Management Success Factors. *Journal of Physics*. <https://doi.org/doi:10.1088/1742-6596/1935/1/012005>
- White, D., & Fortune, J.** (2002). Current practice in project management – an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Zwikaël, O., & Smyrk, J. R.** (2009). Towards an outcome based project management theory. *Proceedings of the IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management in Hong Kong*, 633-637.

2. Livre

- BOYER, L.** (1992). *Le projet d'entreprise : D'un management quantitatif à une approche culturelle de l'entreprise*. Vuibert.

- Boyer, L., & EQUILBEY, N.** (1999). *Organisation, Théories et applications*. Editions d'organisation.
- Bruce, P. D.** (2021). *Agile Model-Based Systems Engineering Cookbook*. Packt Publishing.
- Debois, F., & Maes, J.** (2017). *La boîte à outils du chef de projet*. Dunod.
- DECLERCK, R., EYMERY, P., & CRENER, M. A.** (1980). *Le Management stratégique des projets*. Hommes et Techniques.
- Hinde, D.** (2017). *Prince2 study guide* (2è édition). SYBEX.
- Kerzner, H.** (2017). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12è édition). Wiley.
- Malakar, S.** (2021). *Agile in Practice*. BPB Publication.
- MIDLER, C.** (1993). *L'auto qui n'existait pas—Management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEditions.
- Morris, P. W. G., & Hough, H. H.** (1987). *The anatomy of major projects*. UK: Major Projects Association.
- Office of Government Commerce.** (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
- Powell, M., & Young, J.** (2007). *The Project Management Support Office. The Wiley Guide to Managing Projects*, 937-969. <https://doi.org/doi:10.1002/9780470172391.ch38>
- Zandhuis, A., & Stellingwerf, R.** (2013). *ISO 21500 : Guidance on project management – a pocket guide*. Van Haren Publishing.