



L'interaction de l'approche du management de projet adopté avec son succès ; Étude analytique et empirique

EL Mourabit Asmaa¹, EL Moudden Abdeslam²

¹Doctorant ENCGK, Université Ibn Tofail

²Professeur chercheur ENCGK, université Ibn Tofail

Résumé: La présente étude vise à explorer la nature de la relation interactionnelle entre la variable multidimensionnelle du succès du projet et l'approche du management de projet suivie. Il s'agit de même d'effectuer des tests sur la relation présumée entre l'approche du management de projet et la structure organisationnelle de l'entreprise (fonctionnelle, matricielle, ou par projet), ainsi que le type de l'organisation (public ou privé). L'échantillon de l'étude est issu d'une enquête englobant des chefs de projet marocains et étrangers de différentes organisations public et privé. Le questionnaire se compose de 3 sections, la première partie englobe les données démographiques du répondant, la deuxième partie contient les questions liées aux critères du succès et la troisième partie est consacrée aux questions liées à l'approche et au type de structure organisationnelle. L'analyse des données adoptée consiste à utiliser la méthode de l'ACP pour réduire les composantes de la variable du succès du projet suivi par une régression linéaire pour explorer la relation entre succès du projet et approche du management de projet. Les tests d'indépendance chi-2 sont appliqués pour tester les indépendances entre les autres variables. Le résultat de la régression est non significative statistiquement cependant les tests chi-2 révèlent une dépendance entre l'approche du management de projet ainsi que le type de l'organisation et la structure organisationnelle. Ceci peut être expliquée par l'aspect variationnel du choix de l'approche selon la spécificité, l'environnement et le contexte du projet en question.

Mots-clés: Réussite du projet, méthodologie du management de projet, Agile, méthode prédictive.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10914504>

Published in: Volume 3 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

Le Maroc est un pays en développement en phase de croissance ; la Banque mondiale l'a classé au septième rang des économies africaines en termes de produit intérieur brut (PIB) (Němečková, 2019). Sa situation géographique, sa diversité et sa stabilité politique ont fait de ce pays un lieu propice aux investissements rentables. Ainsi, le Maroc émerge comme une puissance économique en Afrique. Conscient de ces grands défis, le gouvernement marocain encourage l'investissement étranger en construisant des infrastructures attrayantes. Un exemple

en est la construction de Tanger Med, un énorme port méditerranéen. Ce nouveau hub a attiré de nombreuses entreprises étrangères dans les industries automobile, aéronautique et autres secteurs d'activité pour installer des usines dans la région et exporter leurs biens et produits par le biais du port, situé à une heure de navigation de l'Europe. La mise en place de la ligne ALBoraq, le premier système ferroviaire à grande vitesse en Afrique, qui relie Casablanca, la ville financière, à Rabat, la capitale, et à Tanger, a facilité les déplacements des hommes d'affaires et des cadres. En outre, de nombreux projets de prestige ont été mis en œuvre et ont changé la façade du pays et de ses villes, comme les ports de plaisance construits à Casablanca et à Rabat, ainsi que le plus grand théâtre d'Afrique en construction à Rabat. Outre ces mégaprojets, le Maroc s'intéresse au développement durable et émerge comme un pôle d'énergie propre et renouvelable dans le monde. L'un des principaux projets dans ce domaine est le projet Noor Solar Power.

Cependant, le taux d'échec des projets réalisés reste important, prenant le cas du secteur énergétique au Maroc, selon un rapport de la cours des comptes, plusieurs projets ont échoué dans ce secteur à cause de l'absence de l'alignement stratégique entre l'objectif du projet et la stratégie de l'organisme tutelle, la mauvaise conception du projet et l'insuffisance en matière du management de projet(SIE.). Une mission thématique conduite par la cours du compte entre 2019 et 2020 sur les projets publiques, a recensé plusieurs lacunes qui ont influencé négativement l'efficacité et le rendement du projet et ont empêché les citoyens et les commanditaires de bénéficier des résultats projets. Ces défaillances sont principalement dues à l'absence d'une vision intégrée lors de la conception de ces projets, ainsi que la mauvaise gestion des projets spécialement au moment de la planification et le suivi de l'exécution. En fin 2020, la cours des comptes a recensé 2.635 projets en difficulté pour un montant global estimé à 19,4 MMDH(*Synthese-du-rapport-2019-2020*). Afin de participer à la résolution de ce problème on a procédé par l'exploration des variables du succès du projet et déterminer les facteurs qui favorisent la probabilité de réussite des projets dans le cas marocain. Les résultats de cette étude ont montré l'importance et l'impact positive de la variable performance du management de projet sur le succès du projet au Maroc(EL Mourabit & El Moudden, 2024). Dans la continuité de l'étude, le présent papier vise à dévoiler lien entre l'approche du management de projet adopté et le succès du projet. Nous investiguons aussi la relation entre la structure organisationnelle de l'organisme (fonctionnelle, matricielle et par projet), le type de l'organisation (Publique privé et multinational) d'un côté et l'approche de gestion de projet adopté tout long du projet (Prédictive, adaptative ou hybride)

Afin de tester ces interactions, nous allons, dans un premier lieu présenter une revue de littérature du sujet de traité. Ensuite, dans un deuxième lieu, nous allons, à travers une étude empirique, procéder par des tests statistiques et une analyse de régression pour vérifier les hypothèse. Pour ensuite exposer les résultats de l'étude dans troisième lieu chapitre. Pour enfin conclure.

1. Revue de littérature :

2.1 Les critères du succès d'un projet

L'évaluation du succès d'un projet est un sujet largement débattu dans la littérature, cependant, il n'existe pas de consensus universel parmi les auteurs concernant les critères spécifiques permettant de juger si un projet est réussi ou non. Cette divergence découle en partie de la complexité inhérente à la définition du succès du principalement au caractère unique de chaque projet ce qui rend difficile la normalisation des critères de succès (Wateridge, 1998). D'autre part, la variable succès à une double facette, une partie objective mesurable et quantifiable sous forme d'indicateur, on parle donc de l'efficience du projet ou du triangle d'or de Barnes (coût, délai, et qualité) et une autre partie subjective liée à la perception du succès par les différentes parties prenantes concernées.

Il est à noter que le triangle d'or constitue la méthode la plus populaire pour évaluer le succès d'un projet (Bryde, 2008), elle est la plus utilisée par les chefs de projets depuis les années 50 selon une étude menée par (White & Fortune, 2002). Cependant, ce critère a reçu beaucoup de critiques d'être à lui seul insuffisant de capter et refléter le vrai succès du projet (Atkinson, 1999), (« Beyond the 'Iron Triangle' », 2010), à titre d'exemple, le projet d'avion F-20 a été mené à terme selon le triangle de fer, mais il a été un échec, et aucun avion n'a été vendu (Martin & Schmidt, 1987)

L'autre facette de la réussite des projets est liée à l'appréciation des parties prenantes impliquées comme le client (Thomson, 2011), le top management, l'équipe projet et les destinataires du projet (Davis, 2014). Par exemple, l'utilisateur final de la solution, peut considérer le projet réussi s'il juge que la solution répond convenablement à ses exigences déclarées au début du projet, de même, ledit projet est considéré comme un véritable échec pour le responsable financier de l'organisation à cause de son dépassement du budget. Cette subjectivité de perception liée au facteur humain (McLeod et al., 2012) rend la notion de la réussite ambiguë et complexe car c'est difficile d'évaluer les intérêts et objectifs des parties prenantes. Les auteurs (Lim & Mohamed, 1999) ont considéré deux vues au moment de l'évaluation du succès du projet : Une vue macro qui prend le succès comme atteint si le concept de base du projet est réalisé cette donnée est captée au niveau de la phase opérationnelle après projet et dépend du jugement des parties prenantes sur le livrable projet. L'autre vue est micro est englobe le triangle d'or, la sécurité et la performance du projet. Chaque niveau intéresse un groupe de parties prenantes. Ces constats réels ont poussé les chercheurs à proposer une structure multidimensionnelle du succès d'un projet (Shenhar et al., 2001). (Khan et al., 2013)

Nous considérons donc que la variable « succès » est composée donc d'un ensemble de quatre sous variables nommées aussi dimensions à savoir (Shenhar et al., 2001) :

- **L'efficience technique du projet:** Cette sous composante de la réussite du projet s'intéresse aux objectifs techniques à court terme, en l'occurrence le périmètre, le délai, le budget et la qualité et qui sont des contraintes quantitatives mesurables et objectives. La dimension plus citée dans la littérature selon les études menées par (Khan et al., 2013)

- **L'impact sur les parties prenantes :** Cette dimension reflète à quel niveau le produit final délivré par le projet satisfait les exigences des principales parties prenantes en termes de performance et de fonctionnalités,
- **L'impact Financier sur l'organisation:** Cette dimension reflète à quel point le projet impacte d'une manière directe ou indirecte les affaires de l'entreprise. Cette sous variable nous permet de répondre aux questions suivantes: Est-ce qu'il y a une augmentation des ventes par exemple ? Est-ce que l'entreprise a gagné des nouveaux parts de marchés ?
- **La préparation pour le futur:** Cette quatrième dimension reflète à quel point le projet achevé va aider l'organisation dans ses futures projets. Et ceci par sa participation à la mise en place des bases organisationnelles et techniques pour les projets à venir, tels que le développement des compétences des équipes projet, l'enrichissement de la connaissance organisationnelles par les leçons apprises...
- Et ajoutant à ça la variable **réalisation d'un objectif stratégique** utilisée dans des études précédentes (Mir & Pinnington, 2014)

2.2 Les facteurs du succès du projet

Les facteurs du succès d'un projet sont les conditions ou les éléments qui contribuent de manière significative à la réussite du projet entre autres ce sont ces variables indépendantes qui augmente la probabilité du succès du projets considéré comme variable dépendante (Müller & Jugdev, 2012) . Ces facteurs sont souvent considérés comme essentiels pour assurer la réussite globale d'un projet. Ils peuvent varier en fonction de la nature du projet, de son contexte et des besoins spécifiques de ses parties prenantes.

2.3 Le management du projet :

Selon le référentiel PMBOK du PMI, Le management de projet se définit comme "l'application de connaissances, compétences, outils et techniques aux activités projet pour atteindre les objectifs du projet". Ce mode de gestion structurée a émergé pour la première fois au début des années 1950 aux États-Unis, où il a été appliqué dans les secteurs de la défense et de l'industrie spatiale, notamment au sein de la NASA (Kwak, 2003), (Saynisch, 2010). Par la suite, d'autres domaines ont adopté ces pratiques, tels que la construction, l'industrie automobile et les technologies de l'information. Progressivement, les outils du management de projet se sont propagés à tous les secteurs d'activité (Seymour & Hussein, 2014), (Morris, 2011). Le développement du management de projet s'est rendue possible grâce à la recherche académique et à la contribution des institutions professionnelles qui ont enrichi cette discipline par la mise en place de référentiels et des normes intégrant les meilleures pratiques, techniques et outils nécessaires à une gestion efficace des projets . Parmi ces institutions professionnelles, on peut citer le Project Management Institute (PMI) aux États-Unis, l'International Project Management Association (IPMA) en Europe, l'Association for Project Management (APM) au Royaume-Uni, et l'Association pour la gestion de projet au Japon (PMAJ).

Le management du projet constitue l'un des quatre groupe de facteurs de succès cités par (Chan et al., 2004) à savoir les facteurs liés au projet, les facteurs liés aux achats, les facteurs

liés au management du projet (Munns & Bjeirmi, 1996) et les facteurs liés aux participants au projet. Plusieurs études empiriques ont testé statistiquement la relation entre le management du projet et la réussite des projets, et ceci dans différents contextes et pays et ils l'ont validé (Khan et al., 2013) (Mir & Pinnington, 2014), (Dahie et al., 2017), (EL Mourabit & El Moudden, 2024).

2.4 Les approches du management de projet

2.4.1 L'approche prédictive

Elle est appelée aussi approche traditionnelle ou en cascade, elle repose sur la planification détaillée avant le commencement du projet de la majorité des éléments du projet à savoir durée, coût et délai. Le projet est donc composé en des phases séquentielles chaque phase est planifiée au départ et elle est exécutée et finalisée avant la phase qui la suit. Dans cette approche, les risques de projet peuvent être connus au départ, et des plans d'actions sont mis en place pour les traiter avant même que le travail du projet commence. La gestion des changements dans cette méthode est rigide et passe par un circuit d'approbation surtout quand ça concerne le périmètre du projet (PMI, 2023), (PMI & Agile Alliance, 2017). Cette démarche est connue aussi par le recours à une documentation détaillée au niveau de chaque étape et ceci pour les besoins de suivi de l'état du projet, de prise de décision et d'archivage.

Parmi les atouts de cette méthode, on trouve la segmentation du projet en activité et tâche (structure du découpage du projet), la budgétisation de chaque tâche et l'affectation du volume horaire ainsi que la ressource qui la traite, ce niveau d'organisation et de planification constitue un point fort pour cette démarche. Cependant, cette approche est inappropriée pour les projets complexes ou innovants, où les exigences sont susceptibles de changer fréquemment. Ainsi que les projets gérés dans des conditions d'incertitude élevée et nécessitant une réponse urgente aux changements requis (Saynisch, 2010), (Salameh, 2014).

2.4.2 Méthode adaptative

Elle est connue aussi sous le nom de méthode agile, elle allie deux types de cycles de vie différents : itérative et incrémentale. En effet, ce dernier crée de la valeur pour le client ou le sponsor en accordant de l'importance à la livraison rapide d'un sous-ensemble fonctionnel de la solution globale. À leur tour, les cycles de vie itératifs favorisent l'amélioration du produit ou du résultat grâce à une série de prototypes ou de démonstrations de faisabilité. Au cours de ces démonstrations, l'équipe projet présente le prototype développé et collecte les retours d'information des parties prenantes. Ces remarques aident l'équipe projet à générer de nouvelles idées et améliorer le prototype au cours de la prochaine itération. Ainsi, l'approche adaptative consiste à livrer rapidement un produit fonctionnel et l'améliorer au cours des prochaines itérations selon les préférences et les observations des parties prenantes (PMI & Agile Alliance, 2017). L'approche Agile est donc axée sur la flexibilité et la réactivité aux changements, elle prend en considération l'incertitude inhérente des projets et focalise sur la collaboration avec les parties prenantes, l'adaptation aux changements et la livraison continue de produits fonctionnels (Fernandez & Fernandez, 2008).

2.4.3 Méthode hybride

Dans certains projets on se limite pas à l'utilisation d'une seule approche mais on associe plusieurs selon le cycle de vie des phases projets. Certaines parties du projet claire et maîtrisable par exemple peuvent être traitées avec l'approche traditionnelle tandis que les parties complexes et présentant un degré élevé d'incertitude sont traités par les méthodes adaptatives (PMI & Agile Alliance, 2017).

2.4.4 Approches du management de projet et réussite des projets

Plusieurs auteurs soutiennent l'approche agile et soulignent son effet positive sur le succès du projet, particulièrement en ce qui concerne la dimension impact sur le client. En effet, l'approche agile favorise la collaboration et la communication avec le client, et elle est plus flexible et s'adapte avec le changement des exigences client ce qui favorise l'acceptation du livrable finale et augmente la satisfaction (Bergmann & Karwowski, 2019).

Tableau 1 : Synthèse des études empiriques de la relation approche management de projet et succès du projet

Étude	Méthodologie	Variables	Variables modératrices	Résultat
Serrador & Pinto, 2015)	Échantillon de 1200 projets	<ul style="list-style-type: none"> Variables indépendantes : L'utilisation de l'approche Agile. Variable dépendante : deux dimensions du succès du projet satisfaction des parties prenantes et efficacité projet 	<ul style="list-style-type: none"> La qualité de la vision/objectifs du projet, La complexité du projet ; L'expérience de l'équipe projet 	<ul style="list-style-type: none"> Les méthodes agiles ont un impact positif sur les deux dimensions du succès du projet. la qualité de la vision/objectifs constitue un modérateur marginalement significatif de cet effet.
(Pace, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> Enquête sur les chefs de projet nord-américain ayant 5 ans ou plus d'expérience ; L'utilisation du coefficient de Pearson La régression linéaire 	<ul style="list-style-type: none"> Variables indépendantes : Méthodes de gestion de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Type d'industrie Expérience du chef de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Faible corrélation entre la variable réussite du projet et approche du management de projet Variables modératrices non significatives
(Ciric et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> Enquête sur 227 chefs de projet ressortissants de plusieurs pays ; EFA pour réduire les dimensions du succès du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Variables indépendantes : Méthodes de gestion de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Type de projet Type de l'organisation Type de l'industrie L'incertitude technologique du projet La complexité du projet L'originalité du projet La cadence ou rythme projet 	<ul style="list-style-type: none"> L'approche Agile impacte plus le succès du projet elle a une forte relation positive avec les dimensions : l'impact sur l'équipe et la préparation au futur

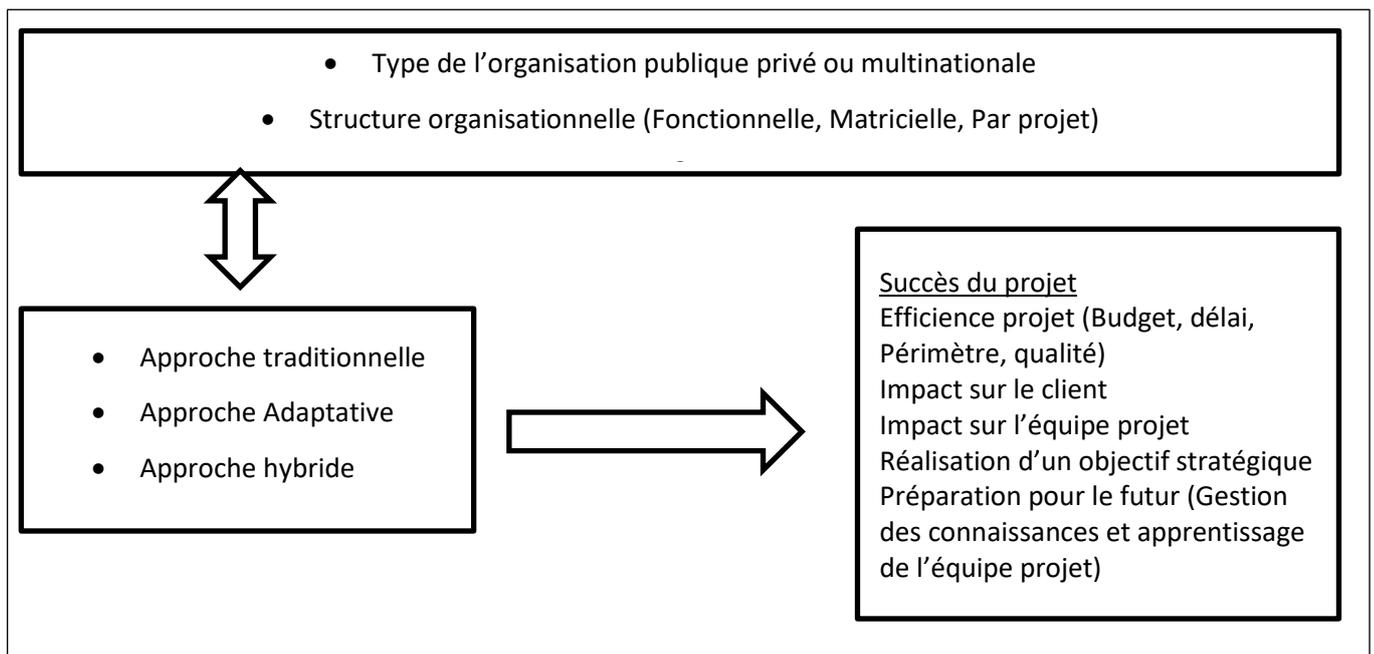
Empiriquement, cette relation a été exploré dans différent contextes et avec différentes démarches (Rolstadås et al., 2014) ont conduit une étude par cas et ont montré que le choix de l'approche de gestion de projet (prédictive ou adaptative) au lancement du projet influence positivement la probabilité de réussite du projet, d'autres auteurs ont opté pour des méthodes quantitatives pour tester cette relation (Serrador & Pinto, 2015) ; (Pace, 2019) ; (Ciric et al., 2022) voir Tableau 1.

En se basant sur les résultats du revue de littérature présentée, nous pouvons cités les hypothèses suivantes :

H1. L'approche adaptative du management de projet est plus efficace que l'approche traditionnelle et ceci de la même manière sur les cinq dimensions du succès prisent individuellement

H2. Il existe une relation entre le choix de l'approche du management de projet et le succès du projet est modéré par le type d'organisation (publique, privé ou multinationale) et sa structure organisationnelle (Fonctionnelle, matricielle et par projet)

Figure 1: Schématisation de l'étude



2. Méthodologie

2.1 Collecte des données :

Afin de collecter les données nécessaires pour le déroulement de l'étude, nous avons élaboré un questionnaire de recherche. Ledit questionnaire est divisé en trois parties, la première partie englobe des questions générales sur le répondeur, sa fonction et son expérience en gestion de projet ainsi que le secteur d'activité de son organisation et de sa taille, la deuxième partie

regroupe les questions relatives au critère du succès du projet selon le modèle appliquée dans les études précédentes (Khan et al., 2013) (Mir & Pinnington, 2014) et la troisième partie est consacrée aux questions liées à l'approche et au type de structure organisationnelle.. Pour la notation des questions, nous avons opté pour la notation d'échelle de Likert allant de 1 moins satisfait à 5 très satisfait.

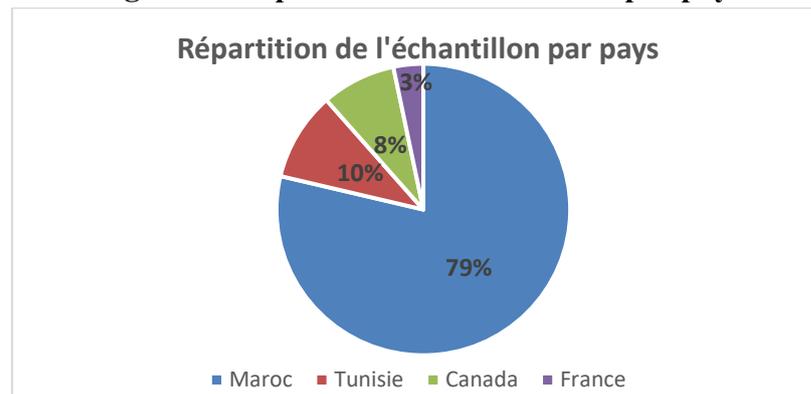
Pour assurer la validité des questions une enquête pilote a été conduite sur une vingtaine de chefs de projet au Maroc. Après l'ajout des modifications requises le questionnaire a été administré à 300 chefs de projet via le réseau LinkedIn travaillant dans des organisations public, privé ou multinational est issue de 4 pays : Maroc, Tunisie, Canada et France.

2.2 Description de l'échantillon :

Le nombre de réponses obtenu est 122 réponses, soit un taux de réponse

La répartition de l'échantillon par pays montre une forte présence des répondants du Maroc soit 79%. Les 21% des observations qui restent englobent des participants de la Tunisie, Canada et France. Comme le taux de représentativité des pays étrangers n'est pas important, on va dérouler notre analyse sur l'échantillon composé des participants marocains, et ceci pour ne pas biaiser le résultat.

Figure 2 : Répartition de l'échantillon par pays



2.2.1 Type d'industrie

28 % de l'échantillon est composé des entreprises issues du secteur SI et télécommunication, et 20 % est issu des entreprises du secteur des banques et finances. Les entreprises du secteur Services représente 24%, tandis que le secteur d'industrie 11%.

Tableau 2 : Répartition de l'échantillon par type d'industrie

Type d'industrie	Nombre de participants	%
IT et télécoms	28	28%
Banques et finances	20	20%
Service	22	24%
Industrie	10	11%
Construction	13	14%
Autres	3	3%

2.2.2 Expérience en Management de projet

Le tableau 3 donne la répartition des participants par catégorie d'expérience professionnelle, nous remarquons que 54% des répondants ont une expérience professionnelle entre 5 ans et 10 ans. Ce qui nous indique que notre questionnaire a été répondu par des participants experts en management de projet.

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par catégorie d'expérience du répondant

Catégorie d'expérience en Management de projet	Nombre de participants	%
Moins de 5 ans	35	36%
Entre 5 ans et 10 ans	38	40%
Entre 10 ans et 15 ans	13	14%
Entre 15 ans et 20 ans	8	8%
Supérieure à 20 ans	2	2%

2.2.3 Approche par type d'organisation et type de structure :

La répartition des organisations par type d'approche utilisée dans le projet enquêté révèle que les organisations publiques utilisent plutôt l'approche prédictive et les multinationales ainsi que les entreprises privées utilisent plutôt les approches adaptatives et hybrides (Voir tableau 4). Ceci nous pousse à penser à une relation entre le type de l'organisation et l'approche utilisée à vérifier dans la partie analyse par le test Chi-carré.

Tableau 4 : Répartition des approches par type d'organisations

Type de la méthode	Multinational	Privé	Publique	Total général
Méthode Prédictive	6	12	22	40
Méthode adaptative	16	21	13	50
Hybride	2			2
Autres	2	3	3	8

De même la répartition de l'approche utilisée par type de structure présentée en tableau 5 a révélé que les organisations de structure fonctionnelle ont tendance à privilégier l'approche prédictive tandis que les entreprises de structure par projet utilisent les méthodes adaptatives.

Tableau 5 : Répartition des approches par type de structure

Type de la méthode	Type de la structure		
	Fonctionnelle	Matricielle	Structure par projet
Méthode Prédictive	26	12	4
Méthode adaptative	20	16	11
Hybride			2
Autres	2	1	2

3. Analyse et Résultats :

L'analyse des réponses de l'enquête statistique a été performé à l'aide de logiciel SPSS ; Pour tester l'effet du type de l'organisation (Public, Privé, Multinational) ainsi que l'effet de la structure organisationnelle (Fonctionnelle, Matricielle, par Projet) sur l'Approche du management de projet et qui constituent les hypothèses 2 et 3 le test d'indépendance chi-2 est performé. Pour tester l'impact du choix de l'approche du management de projet sur la variable projet, la régression linéaire est appliquée après satisfaction de l'hypothèse de normalité.(Bah, 2001)

3.1 Approche du management de projet et type de l'organisation

Afin de tester l'hypothèse H2 ; et étant donné que les variables structure de l'organisation ; type de l'organisation et approche du management de projet sont d'ordre qualitatives de ce fait nous allons appliquer le test d'indépendance chi-2 avec H0 hypothèse nulle du test proclame l'indépendance entre les deux variables (voir tableau 6).

Selon le résultat du test, et on considérant le seuil de signification 5% ($p=0,05$) nous rejetons donc l'hypothèse nulle ($0,045 < 0,05$)(Bah, 2001). Ainsi la variable choix de l'approche méthodologique dépend du type de l'organisation (Public, privé, Multinational), ce constant explique statistiquement les données du tableau 4 ou on a remarqué que les organisations publiques tendent à appliquer les méthodes prédictives tandis que les multinationales appliquent plutôt les méthodes adaptatives.

Tableau 6 : Test d'indépendance de Chi-2 entre la variable Approche du management de projet et type de l'organisation

Test approche du management de projet et type de l'organisation	Valeur de la statistique	Degré de liberté	Signification
Khi-Carré de Pearson	12,85	6	0,045
Rapport de vraisemblance	12,783	6	0,047
Association Linéaire par linéaire	4,057	1	0,044
N d'observations valides	91		

Source : SPSS

3.2 Approche du management de projet et type de la structure organisationnelle

L'hypothèse 3 postule que l'approche du management de projet adopté dépend de la structure de l'organisation (Fonctionnelle, Matricielle, Par projet) ; et selon le tableau 5, on a constaté que les organismes avec structure fonctionnelle ont tendance a adopté les méthodes prédictives traditionnelles tandis que les structure par projet optent pour les méthodes agiles adaptatives. Le test de chi-2 confirme cette observation au degré de signification de 5%. En effet l'hypothèse nulle d'indépendance entre les deux variables approche du management de projet et structure organisationnelle est rejetée au niveau de l'échantillon considéré ($0,046 < 0,05$). (Voir tableau7)

Tableau 7: Test d'indépendance de Chi-2 entre la variable Approche du management de projet et type de la structure organisationnelle

Test Approche du management de projet et type de la structure organisationnelle	Valeur de la statistique	Degré de liberté	Signification
Khi-Carré de Pearson	12,814	6	0,046
Rapport de vraisemblance	10,018	6	0,124
Association Linéaire par linéaire	0,066	1	0,798
N d'observations valides	91		

Source : SPSS

4.3 Approche du management de projet et variable réussite du projet :

La variable réussite du projet est une variable multidimensionnelle, on a procédé à ça réduction par l'ACP en un facteur avec rotation Varimax ; avec une conservation de l'information de l'ordre de 55%.

La régression linéaire de la variable réussite du projet par la variable indépendante approche du management de projet nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Tableau 8: Résultats de la régression entre la variable réussite du projet et la variable approche du management de projet

Modèle 1 Pays Maroc					
Variabes	R ²	Coefficients non standardisés	Coefficient standardisés	T	Sig
Constante	0,012	-0,45		-1,143	0,256
Prédictive		0,356	0,17	0,832	0,407
Adaptative		0,438	0,212	1,043	0,3

Source : SPSS

A partir de ces résultats, le modèle est non significatif, ainsi selon l'échantillon étudié, il n'y a pas une corrélation entre l'approche du management de projet et la variable réussite des projets étant donné que le R² est très faible. En d'autres termes, le choix de l'approche du management de projet n'influence pas la réussite des projets dans la population étudiée, ce résultat est similaire à celui trouvé par (Pace, 2019) mais il est différent avec la majorité des recherches ultérieures qui ont citées déjà ce problème (Serrador & Pinto, 2015) (Ciric et al., 2022). Cependant à titre indicatif, nous observons que le coefficient bêta de la méthode adaptative est supérieure à celui de la méthode prédictive.

Pour explorer davantage cette relation, la reproduction de l'étude, sur l'échantillon globale de l'étude qui contient 73% du Maroc, et 27% d'observations issues de la Tunisie, du Canada et de la France a permis d'obtenir des résultats similaires avec toujours un R² très faible, résultat affiché dans le tableau 9.

Tableau 9: Résultats de la régression entre la variable réussite du projet et l'approche du management du projet

Échantillon Maroc+ pays étrangers					
Modèle Pays Maroc + Autres pays	R ²	Coefficients non standardisés	Coefficient standardisés	t	Sig
Constante	0,052	-0,644		-1,301	0,196
Prédictive		0,51	0,439	1,711	0,09
Adaptative		0,881	0,256	0,993	0,323
Autres		0,538	0,094	0,712	0,478

L'hypothèse H1 est non vérifiable donc dans le cadre de cette étude.

Ces résultats peuvent être à la nature du contexte marocain comme ils peuvent être dû à la subjectivité de jugement des chefs de projets pendant l'étude. Cependant, si nous analysons la décomposition de l'échantillon par type d'industrie, nous concluons que notre échantillon n'est pas focalisé sur un seul type d'industrie, de ce fait nous pouvons dire que dans diverses situations c'est pas l'approche à elle seule qui réussit le projet, mais plutôt l'adéquation du choix de l'approche avec le type du projet, son environnement et ses particularités. Par exemple, on peut se retrouver avec un projet de construction gérée par l'approche prédictive et qui est réussi, cependant un projet IT géré par l'approche adaptative peut être un échec.

4. Discussion et conclusion :

Le succès d'un projet est un sujet largement débattu dans la littérature. Le succès est défini selon les critères du succès et il est expliqué par les facteurs de succès un ensemble de paramètres une fois réalisés la probabilité de succès du projet est augmenté. Dans une première étude publié ultérieurement, on a exploré le succès du projet par un ensemble de variables explicatives et on a déduit que la variable performance du management de projet est une variable clés qui explique la majorité de la variance même en présence d'autres variables. Dans la continuation de la recherche, cette étude portait sur l'exploration du choix de l'approche du management du projet sur la variable succès du projet, d'une part. Et d'autre part, l'étude voulait tester l'interaction de l'approche du management de projet avec les deux variables : Type de l'organisation (Public, Privé, Multinational) ainsi que la structure de l'organisation (Fonctionnelle, Matricielle et structure par projet) . La vérification des hypothèses est faite sur la base des résultats d'une enquête englobant des chefs de projets marocains et étrangers. Le test chi-carré et la régression linéaire effectuée ont permis de conclure statistiquement que l'approche du management de projet est influencé par le type de l'organisation, en effet, selon notre population étudiée, les organismes publics tendent plus à travailler avec l'approche prédictive, tandis que les organismes privé et multinational préfère l'approche adaptative. De même, le choix de l'approche est influencé par la nature de la structure organisationnelle, l'approche prédictive est plus utilisée dans les organismes avec structure fonctionnelle.

De ce qui est de la relation entre la variable succès du projet et approche du management de projet, le modèle a été non significatif statistiquement. En vue d'autres explorations de cette relation avec d'autres méthodes. Le résultat de cette étude montre que le choix de l'approche du management de projet semble ne pas impacté le succès du projet. Ainsi le fait être dans l'approche prédictive ou adaptative c'est pas lui seule de réussir le projet, mais ce qui est plus important c'est l'adéquation de l'approche choisie avec le type de projet, son environnement et ses particularités.

Bibliographie

- 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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bah, S. (2001). Discovering Statistics Using SPSS for Windows : Advanced Techniques for Beginners by A. Field. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, 50, 551-552. <https://doi.org/10.2307/2681235>
- Bergmann, T., & Karwowski, W. (2019). Agile Project Management and Project Success : A Literature Review. In J. I. Kantola, S. Nazir, & T. Barath (Éds.), *Advances in Human Factors, Business Management and Society* (p. 405-414). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_39
- Beyond the 'iron triangle' : Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. (2010). *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005>
- Chan, A. P. C., Scott, D., & Chan, A. P. L. (2004). Factors Affecting the Success of a Construction Project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), 153-155. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:1\(153\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:1(153))
- Ciric, D., Lalic, B., Delic, M., Gracanin, D., & Stefanović, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>
- Dahie, A., Osman, A., Omar, A., & Student, G. (2017). *The Role of Project Management in Achieving Project Success : Empirical Study from Local NGOs in Mogadishu-Somalia*.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- EL Mourabit, A., & El Mouden, A. (2024). *Exploring Project Success Factors in Developing Countries : Focus on Morocco | International Journal of Entrepreneurship, Business and Creative Economy*. <https://journals.researchsynergypress.com/index.php/ijebce/article/view/2024>
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). AGILE PROJECT MANAGEMENT - AGILISM VERSUS TRADITIONAL APPROACHES. *Journal of Computer Information Systems*.
- Khan, K., Turner, R., & Maqsood, T. (2013). *Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan*. <https://doi.org/10.13140/2.1.4832.9605>
- Kwak, Y. H. (2003). *BRIEF HISTORY OF PROJECT MANAGEMENT*.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success : An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)
- Martin, T., & Schmidt, R. (s. d.). *A CASE STUDY OF THE F-20 TIGERSHARK*.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A Perspective-Based Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86. <https://doi.org/10.1002/pmj.21290>
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management : Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

- Morris, P. W. G. (2011). A Brief History of Project Management. In P. W. G. Morris, J. Pinto, & J. Söderlund (Éds.), *The Oxford Handbook of Project Management* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002>
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects : Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)
- Pace, M. (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. <https://doi.org/10.2478/jepmm-2019-0007>
- Project Management Institute (Éd.). (2023). *Process groups : A practice guide*. Project Management Institute, Inc.
- Project managing institute & Agile Alliance (Éds.). (2017). *Guide pratique agile*. PMI, Project management institute, global standard.
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638-660. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0048>
- Salameh, H. (2014). *What, When, Why, and How ? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods*.
- Saynisch, M. (2010). Mastering Complexity and Changes in Projects, Economy, and Society via Project Management Second Order (PM-2). *Project Management Journal*, 41(5), 4-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20167>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), Article 4. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success : A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- SIE.pdf*. Consulté 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/01/SIE.pdf>
- Synthese-du-rapport-2019-2020.pdf*. Consulté 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/01/Synthese-du-rapport-2019-2020.pdf>
- Thomson, D. (2011). A pilot study of client complexity, emergent requirements and stakeholder perceptions of project success. *Construction Management and Economics*, 29(1), 69-82. <https://doi.org/10.1080/01446193.2010.519399>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management—An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)