

Appréhender le risque à travers une approche par les situations managériales dans les projets : une investigation empirique dans le contexte marocain

Joseph Gniaka Kama, Abdoulaye Gaye, Daniel Leroy, Mohamed Bachir El Wade

▶ **To cite this version:**

Joseph Gniaka Kama, Abdoulaye Gaye, Daniel Leroy, Mohamed Bachir El Wade. Appréhender le risque à travers une approche par les situations managériales dans les projets : une investigation empirique dans le contexte marocain. Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, 2019, 1 (2), pp.109-131. 10.5281/zenodo.3524571 . hal-03544525

HAL Id: hal-03544525
https://univ-tours.hal.science/hal-03544525

Submitted on 26 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ISSN : 2665-7414, e-ISSN : 2665-7341

APPRÉHENDER LE RISQUE À TRAVERS UNE APPROCHE PAR LES SITUATIONS MANAGÉRIALES DANS LES PROJETS : UNE INVESTIGATION EMPIRIQUE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

APPREACHING RISK THROUGH AN APPROACH BY MANAGERIAL SITUATIONS IN PROJECTS: EMPIRICAL INVESTIGATION IN THE MOROCCAN CONTEXT

KAMA JOSEPH GNIAKA
Docteur en Sciences de Gestion, Université Alioune Diop, Sénégal, Équipe de Recherche en Innovation Managériale
joseph.kama@uadb.edu.sn

GAYE ABDOULAYE
Enseignant-Chercheur en Marketing à l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest, Sénégal, Equipe de Recherche en Finance, Organisation, Contrôle-Stratégie
abdoulaye.gaye@ucao.edu.sn

LEROY DANIEL
Professeur des universités en Sciences de Gestion, Université de Tours, France, VAL de LOire Recherche en Management
daniel.leroy@univ-tours.fr

WADE MOHAMED EL BACHIR
Professeur des universités en Sciences de Gestion à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal, Equipe de Recherche en Finance, Organisation, Contrôle-Stratégie
bachir.wade@cesag.edu.sn

Date de soumission: 01/05/2019

Date d'acceptation: **26/07/2019**

Date de publication: 04/08/2019

DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.3524571

ISSN : 2665-7414, e-ISSN : 2665-7341

APPRÉHENDER LE RISQUE À TRAVERS UNE APPROCHE PAR LES SITUATIONS MANAGÉRIALES DANS LES PROJETS : UNE INVESTIGATION EMPIRIQUE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

RESUME

L'objectif de cet article est d'une part, d'appréhender les situations de management risquées en contexte de projet et d'autre part, de les analyser en fonction de la trajectoire du projet et de la nature du projet en question.

Pour ce faire une enquête par questionnaire, auprès d'un échantillon de 187 personnes travaillant en contexte de projet et ayant rencontré 3170 situations managériales, a été effectuée dans le contexte marocain. Après avoir discuté de la pertinence de construire la variable « degré de risque » avec les deux variables « incertitude » et « chrono-adaptation », les tests d'indépendance du khi-deux effectués avec la solution X-SAT ont mis en évidence les situations de management porteuses de plus de risque dans le contexte étudié. En procédant à des analyses de correspondance avec SPSS, nos travaux soutiennent que ces situations en question apparaissent plus en début de projet et sont prépondérants dans des projets de type « infrastructure » ou « communication ».

MOTS-CLES *:* SITUATION MANAGERIALE, CONTEXTE DE PROJET, RISQUE, CONTEXTE MAROCAIN

ABSTRACT

The objective of this article is, on the one hand, to apprehend the risky management situations in the context of the project and on the other hand to analyse them according to the trajectory of the project and the nature of the project in question.

By conducting a questionnaire survey, with a sample of 187 persons working in project context and having met 3170 managerial situations, was carried out in the Moroccan context. After discussing the relevance of constructing the variable "degree of risk" with the two variables "uncertainty" and "chrono-adaptation", the chi-square independence tests carried out with the X-SAT solution highlighted the management situations that carry more risk in the context studied. By conducting correspondence analyses with SPSS, our work argues that these situations appear more at the beginning of the project and are predominant in projects of the "infrastructure" or "communication" type.

KEYWORDS: MANAGERIAL SITUATION, PROJECT CONTEXT, RISK, MOROCCAN CONTEXT

INTRODUCTION

Le projet, même si son vocabulaire est d'ordinaire, il faut souligner que l'intérêt de travailler en mode projet remonte à très longtemps. Sinon on pourrait s'interroger avec Thierry PICQ (2011) sur la manière dont certaines édifices (églises, temples, pyramides, etc.) auraient pu être construites si effectivement leurs responsables n'avaient pas su s'organiser en « projet ». Aujourd'hui, avec la chrono compétition, beaucoup d'entreprises travaillent sous forme de projet à tel enseigne que certains auteurs précisent que cette organisation « temporaire » « acquiert progressivement ses lettres de noblesse dans l'univers du management tant comme logique managériale que comme mode d'organisation sans échapper au phénomène de mode managériale » (LEROY, 2004, p.8).

En effet, si plusieurs de ses dimensions ont été explorées dans la littérature : dimension instrumentale et organisationnelle (HAZEBROUCQ, 1992 ; LENFLE et MIDLER, 2003), dimension managériale et stratégique (ALLARD-POESI et PERRET, 2005 ; LEROY, 2006), dimension psychologique et cognitive (FLANNES et LEVIN, 2001 ; DAINTY et *al.,* 2005), dimension contextuelle (FERNEZ-WALCH et TRIOMPHE, 2004), dimension humaine (LECLAIR, 1993 ; GAREL et MIDLER, 2012 ; FERNANDEZ A., 2018), etc., très peu de travaux ont été consacrés aux situations liées au management que son activité génère. Cet article vise d'une part, à appréhender dans le contexte marocain, les situations managériales de projet risquées et d'autre part, à les analyser en fonction de la trajectoire et de la nature du projet.

La première partie met en évidence les fondements théoriques de la recherche. La deuxième partie précise les aspects méthodologiques. Enfin, la troisième partie présente d'abord les résultats puis, les discute par rapport à la littérature et au contexte étudié.

1. Littérature sur les situations managériales et le risque dans les recherches en projet

Sont analysés dans cette section les aspects théoriques de la recherche notamment les travaux surs : les situations de management de projet et le risque en contexte de projet.

1.1 *Le projet et les situations de management que son activité génère*

Plusieurs propositions de définition d'un projet existent dans la littérature mais la plus citée reste celle proposée par l'Afnor : « un processus unique consistant en un ensemble d'activités coordonnées et maitrisées comportant des dates de début et de fin entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques » (Afnor X50-115, 2002). Nous la retenons dans cet article car elle semble être la plus complète. Dans la pratique, si les projets sont par nature singuliers, il faut souligner que chacun d'eux se déroule suivant plusieurs phases appelées encore « durée de vie » (Abdomerovic, 2012).

Dans cette recherche, nous considérons les 5 phases retenues par Leroy (2006). Il s'agit de la phase d'émergence (naissance de l'idée de projet), de faisabilité (appréciation des différentes opportunités), de conception (définition des contraintes de coûts, de délais et de spécifications techniques), de réalisation (exécution du projet conformément aux contraintes prédéfinies) et de terminaison (évaluation de la réalisation du projet). Ces projets peuvent être des projets de développement (infrastructures dans les domaines de l'éducation, la santé, l'énergie par exemple) d'autres, constituent des projets d'entreprises (nouveau produit ou service, systèmes d'information, recherche et développement, communication, etc.). Ces derniers sont souvent réalisés par des entreprises orientées-projet ou travaillant sous forme de projet (FERNEZ-WALCH et TRIOMPHE, 2004).

Concernant le concept de situation même s'il est d'usage ordinaire, il a été très peu théorisé sans les champs du management (JOURNÉ et RAULET-CROSET, 2008). S'agissant des situations managériales de projet, elles constituent des situations de gestion particulières qui se présentent lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (GIRIN, 1990, p. 142). Si en effet toutes situations de gestion font partie de la grande famille de situations (SCHUMAN, 1987 ; JOURNÉ et RAULET-CROSET, 2008), il faut souligner que toutes les situations managériales de projet ne sont pas pour autant des situations de gestion (Par exemple une panne technique dans le cadre de la gestion de projet constitue une

situation de gestion mais n'est pas pour autant une situation managériale). Il s'agit là de situations liées au management de projet, c'est-à-dire des situations « problématiques » et « contextualisées » (LEROY, 2006). Ces dernières sont caractérisées comme étant souvent inédites, imprévisibles, urgentes, déterminantes, évaluées et formatrices (Leroy, 2006) et peuvent nécessiter parfois des capacités improvisationnelles fortes (VIGNIKIN et *al.,* 2016). Si certaines comme la prise de décision en information imparfaite restent très influentes, d'autres à l'instar de la communication ou de la capitalisation le seraient moins et présenteraient ainsi un degré de risque moins élevé. Dans tous les cas, pour faire face à cette diversité de situations, les acteurs impliqués dans des projets devraient développer des stratégies de co-construction de sens dans l'action (WEICK, 1995) en effectuant une action intelligente (SUCHMAN, 1987) surtout lorsque les situations rencontrées apparaissent avec un degré de risque élevé. Les travaux de Leroy et al. (2012) montrent que ces situations peuvent apparaître dans des projets de types : BTP, qualité, système d'information (SI), infrastructure, produits ou services, maintenance, formation, informatique, etc.

1.2 *Le risque, un concept d'usage ordinaire, difficile à circonscrire dans les champs du management*

Dans les sciences de gestion, plusieurs écrits ont été consacrés au risque. Mais ce concept, malgré son usage ordinaire n'est pas si facile à appréhender, à circonscrire. Dans la plupart des cas, il est appréhendé par rapport aux aléas, imprévus et/ou problèmes (DICTIONNAIRE DU MANAGEMENT DE PROJET, 2010). Considérant la norme *FD X 50-117,* le risque d'un projet *(Project risk)* constitue un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet. Le risque est alors un événement identifiable et quantifiable. En ce sens, le risque se distingue clairement de l'imprévu (événement non identifiable), de l'aléa (événement identifiable avec une probabilité d'occurrence qui n'est pas quantifiable), ou du problème (événement déjà manifesté par exemple). Dans la même veine, le risque peut être différencié de l'incertitude. En effet, s'il explique le fait que la distribution du résultat parmi un ensemble de cas soit connue, l'incertitude quant à elle renseigne le fait qu'il ne soit pas possible de regrouper les

cas, parce que le phénomène à étudier renferme un degré élevé de singularité d'après les travaux de KNIGHT (1921 cité par BRU, 2009).

Quoiqu'il en soit, l'étude du risque dans le domaine particulier des projets a mobilisé des chercheurs. En effet, si certains se sont intéressés amplement à l'analyse des méthodes de gestion de risque (GIARD, 1991 ; BRU, 2009), des facteurs de succès (THAMHAIN, 2004) ou l'évaluation et/ou à la sélection des projets (GAUTIER et PLUCHART, 2004), d'autres ont mis l'accent sur des aspects comme la nature du risque (ZWIKAEL et *al.*, 2006), la représentation du risque (BRU, 2009) ou encore la répartition des risques dans les relations de partenariat (DIRK et *al.,* 2008) par exemple.

Considérant les travaux de COURTOT (1998), il est possible de distinguer les risques organisationnels et humains des risques relatifs au management du projet. Les risques organisationnels et humains ont souvent trait par exemple à des dysfonctionnements liés aux incohérences qui peuvent apparaître dans les décisions (décisions inappropriées), ou dans les définitions de rôles et responsabilités, la gestion des conflits. S'agissant des risques liés au management de projet, ils se présentent dans la pratique durant la vie d'un projet. Par exemple en phase d'élaboration du projet, on peut en identifier les imprécisions de certaines tâches, une ambiguïté des objectifs, des incohérences au niveau du cahier des charges. Lors de la phase de réalisation d'un projet, les risques peuvent se manifester également par des événements inattendus risquant de compromettre les objectifs initiaux du projet avec ses exigences de couts, de délais et de qualité. Dans le même ordre d'idées, KERZNER (2009) précise qu'en phase d'émergence, le manque d'informations génère un risque global élevé dans le cadre du management d'un projet. Par contre au fur et à mesure que le projet avance du fait des investissements qui y sont déjà effectués et des coûts d'opportunité son risque financier accroit. D'ailleurs, Turner et COCHRANE (1993) montrent que cela est d'autant plus valable lorsque les méthodes utilisées dans la gestion des projets en question sont parfois mal définies avec des objectifs peu clairs. Tous ces travaux montrent la difficulté de circonscrire le risque à l'intérieur d'une définition opératoire surtout pour l'appréhender dans les champs du management à travers une approche par les situations managériales.

Dans le cadre de cette étude, le risque est analysé comme une globalité. Ainsi, considérant certains travaux (norme ISO 31000 ; TURNER et COCHRANE, 1993 ; RIVELINE, 1991), nous l'appréhendons plus précisément dans le cadre des projets en mobilisant deux variables pour apprécier le degré de risque des situations managériales : l'incertitude et la chrono-adaptation. L'incertitude et l'urgence constituent selon DAVIS et *al.* (2009) deux caractéristiques fondamentales de la dynamique de l'environnement. Nous partageons les raisons qui ont poussé VIGNIKIN et *al.* (2016) à appréhender l'incertitude à travers deux variables : le degré de nouveauté et d'imprévisibilité pour étudier les situations improvisationnelles. L'indétermination renseigne la singularité du projet (GIRIN, 1990) pour lequel les acteurs disposent de peu d'outils leur permettant d'appliquer des routines organisationnelles pour faire face à des situations managériales inédites ou imprévisibles (GALBRAITH, 1974) générées par l'activité de projet. Elle peut apparaître simplement lorsque les techniques de gestion qui sont en leur possession sont mal définies avec des objectifs parfois peu clairs (TURNER et COCHRANE, 1993). La matrice ci-après permet de caractériser davantage une situation de management « risquée ».

Tableau 1 : Caractérisation de la situation de management « risquée »

			Degré de chrono-adaptation (d'urgence et d'indétermination)	
			Situation (assez) peu urgente pour la suite du projet et pour laquelle l'acteur projet est (assez) outillé	Situation (très) urgente et pour laquelle l'acteur projet est assez peu outillé
			Faible	*Fort*
Degré d'incertitude	Situation familière ou assez familière et très ou assez peu prévisible	*Faible*	Situation très peu risquée	Situation assez peu risquée
	Situation (très) inédite et (relativement) imprévisible	*Fort*	Situation relativement risquée	Situation risquée

Cette matrice permet alors de circonscrire les différentes dimensions du risque dans les projets. Dans ce qui précède, la situation de management « risquée » pourrait être définie

comme étant une situation émergente et imprévue nécessitant dans le cadre de sa résolution une action immédiate (urgente) et dont les acteurs devant y faire face sont peu ou pas outillés. Nous pensons que ces situations porteuses de risque élevé n'apparaissent pas de la même manière selon la phase de projet considérée. De même, nous soutenons que considérant le type de projet, les situations de management qui émergent ne présentent pas le même degré de risque. Dans cette perspective, trois hypothèses peuvent être formulées considérant la littérature.

> ***Hypothèse1*** **(H_1)** *: Il existe une relation d'association entre catégories de situations de management et différents degrés de risque dans les projets.*
>
> ***Hypothèse2*** **(H_2)** *: Les situations de management apparaissent plus en début qu'en de projet en fin.*
>
> ***Hypothèse3*** **(H_3)** *: Les situations de management apparaissent plus dans des projets nécessitant des qualités relationnelles fortes que dans les autres catégories*

2. Méthodologie pour appréhender les situations de management « risquées » en contexte de projet

La collecte de données et la description de l'échantillon sont d'abord mises en évidence, puis les options méthodologiques permettant de construire la variable degré de risque dans les projets sont précisées.

2.1. La collecte de données et la description de l'échantillon

Les données de la présente étude ont été recueillies dans le cadre de l'observatoire sur les situations de management de projet. Il faut souligner que cet observatoire découle du projet de recherche international (Brésil, Canada, France, Maroc et Sénégal) sur les situations managériales auquel nous avons participé. L'objectif de cette recherche était de valider dans différents contextes la taxonomie des 22 situations que Leroy (2006) a construite sur la base

d'une méthodologie d'observation « virtuelle » mais aussi de caractériser chacune d'elle en fonction de leur dimension.

Cette recherche internationale a été effectuée durant la période de 2010 à 2015 par questionnaire (avec une échelle allant de 1 à 4 pour éviter des positionnements moyens). Tout acteur impliqué dans un/des projet(s) pouvait répondre au-dit questionnaire. Comme il s'agissant d'une recherche émergente dans le contexte marocain, la collecte de données s'est déroulée sur la base d'une méthodologie spécifique. Celle-ci s'est appuyée sur le partenariat entre l'université de Tours et l'IGA de Casablanca permettant de délocaliser le Master Management de la Qualité et des projets. S'agissant de la collecte proprement dite, chaque auditeur était invité à administrer 5 questionnaires auprès de ses collègues ou en mettant à contribution son réseau social. La plupart des questionnaires étaient administrés en face à face.

Par la suite, les auditeurs les saisissaient dans la base de données. Il faut noter ici que ces derniers avaient reçu une formation spécifique d'initiation à la recherche pour ce faire avec la supervision du directeur pédagogique de l'IGA. 187 personnes ayant renseigné correctement toutes les phases d'un projet ont été retenues dont plus de 2/3 d'entre elles étaient déjà des professionnels travaillant dans des projets. Ceux-ci avaient trait à des projets de produits ou services (26,78%), de SI (13,5%), de BTP (10,06%), de qualité (9,58%), etc. Au total, 3171 situations ont été rencontrées par les répondants, soit environ 17 par personne, en moyenne.

2.1. La mesure de la variable prise de risque

Afin de construire la variable « degré de risque » dans les projets, une méthodologie spécifique a été développée. Rappelons également que pour appréhender ce « degré de risque », trois variables ont été retenues : le degré d'incertitude, d'indétermination et d'urgence.

Nous mesurons d'abord le degré d'incertitude au sens de VIGNIKIN et al. (2016) c'est à dire en effectuant : degré d'incertitude = 0,5*degré de nouveauté + 0,5*degré d'imprévisibilité. Concernant les deux autres variables (indétermination et urgence), comme la littérature ne renseigne pas, de manière claire, sur le poids que devrait avoir chacune d'elles trois raisonnements ont été effectués (voir encadré ci-après). Cette méthodologie a pour but de repérer la combinaison qui permettrait de mieux caractériser le risque en contexte de projet.

Raisonnement 1 (R1) : degré de risque = degré d'incertitude + *(0,75* degré d'indétermination+ 0,25* degré d'urgence)*

Raisonnement 2 (R2) : degré de risque = degré d'incertitude + *(0,5* degré d'indétermination+ 0,5* degré d'urgence)*

Raisonnement 3 (R3) : degré de risque = degré d'incertitude + *(0,25* degré d'indétermination+ 0,75* degré d'urgence)*

3. Les situations managériales de projet : des situations assez singulières au regard de leur degré de risque dans le contexte marocain

Avant de mettre en exergue les situations de management porteuses de risque en contexte de projet, nous présentons les résultats des analyses bi variées entre les différentes variables utilisées pour construire la variable « degré de risque » des situations managériales.

3.1 Analyses des corrélations entre les différentes dimensions des situations managériales

Les résultats du tableau ci-après montrent que d'une part, les variables « nouveauté » et « imprévisibilité » sont positivement et significativement corrélées entre elles avec un risque d'erreur de 1% et d'autre part, les variables « indétermination » et « urgence » sont aussi positivement et corrélées au seuil de confiance de 95%. Ainsi, les deux premières permettent d'appréhender la notion incertitude alors les deux dernières aident à créer la variable factorielle « chrono-adaptation ».

Tableau 2 : Résultats des analyses bi variées entre variables utilisées pour construire la variable « degré de risque »

	Nouveauté	Indétermination	Urgence
Imprévisibilité Nouveauté Indétermination	0,412**	0,354** 0,316**	-0,017 -0,05** 0,038*

(**) et (*) respectivement significatives au seuil apha=0,01 et 0,05.

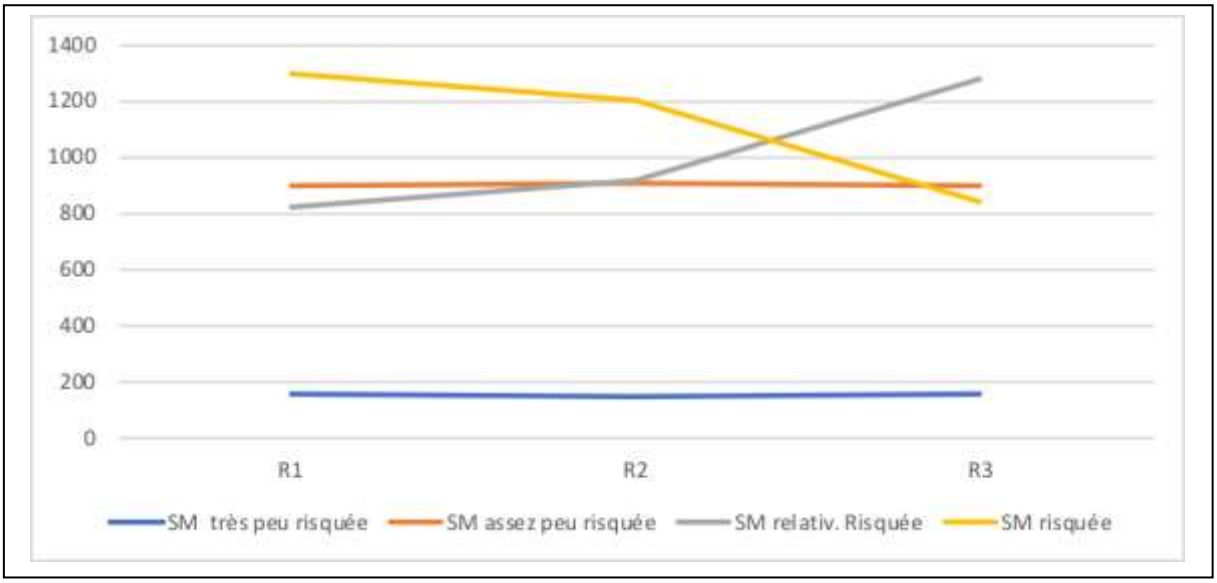
Cette étude des corrélations faite, nous présentons maintenant les résultats de l'analyse des situations managériales sous l'angle du risque en contexte de projet.

3.2 Les situations de management de projet « risquées » en contexte marocain

Pour rappel, pour construire la variable « degré de risque » des situations managériales (SM), trois raisonnements sont effectués. D'après les résultats, on note que la combinaison R1 surreprésente les situations de management risquées qu'on peut identifier dans le contexte marocain tandis que celle R3 les sous représente (cf. figure 1). Concernant la combinaison R2, elle fournit non seulement une bonne représentation des situations risquées mais donne une pondération plus équilibrée par rapport aux différentes variables mobilisées pour construire le « degré de risque ». Nos travaux suggèrent de la retenir.

Ainsi, dans le cadre de cet article, le degré de risque des situations managériales vécues par les acteurs impliqués dans des projets sera calculé de la sorte : degré de risque = degré d'incertitude + (0,5* degré d'indétermination+ 0,5* degré d'urgence). Au total, parmi les 3170 situations managériales rencontrées par les hommes et femmes composant notre échantillon, 150 apparaissent très peu risquées, 904 assez peu risquées, 916 relativement risquées là où les 1200 sont plus porteuses de risque dans le cadre de la gestion de projet au Maroc.

Figure n°1 : Représentation des quatre degrés de risque pour chacun des raisonnements



(a) Il faut mentionner que des programmations ont été réalisées avec Excel pour s'assurer que chaque degré de risque des situations de management corresponde aux degrés d'incertitude, d'indétermination et d'urgence appropriés. Ainsi, pour repérer une situation « risquée », il faudrait que son degré d'incertitude soit >=3 (fort) et en même temps que la moyenne de son degré d'urgence et d'indétermination soit >=3 (fort).

Maintenant, afin de repérer plus précisément les situations managériales potentiellement « risquées » vécues par les acteurs travaillant en contexte de projet, un test d'indépendance à l'aide de la statistique de Khi-deux a été effectué. L'analyse statistique a permis de tester plus spécifiquement :

H_0 : *La catégorie de situation managériale est indépendante des degrés de risque ;*

H_a : *Il existe une relation de dépendance entre la catégorie de situation managériale et les degrés de risque*.

En accord avec les résultats fournis par la solution XLSAT, l'hypothèse nulle (H_0) doit être rejetée car la p-value calculée (0,0001) est largement inférieure au seuil de signification alpha=1%. Ce qui permet de retenir l'hypothèse alternative (H_a) qui stipule l'existence d'un lien significatif « catégorie de situation managériale » et « degrés de risque » dans les projets. Les sorties du logiciel XLSAT permettent plus particulièrement de repérer ces situations de management « risquées » dans le cadre de la gestion de projet comme le renseigne le tableau ci-après.

Tableau 3 : Lien entre catégorie de situation managériale et degré de risque dans les projets

Catégorie de la situation de management	Situation très peu risquée	Situation assez peu risquée	Situation relativement risquée	Situation risquée
Prise de décision en information imparfaite (c'est assumer le risque)	5,345*	6,319*	0,924	4,662*
Animation collaborateurs transversaux	1,123	0,068	0,301	0,395
Évaluation d'un collaborateur	0,982	0,067	1,152	2,288*
Motivation d'un collaborateur	3,041	2,370	0,063	3,005*
Négociation avec les acteurs internes	0,399	3,486*	1,949	0,390
Négociation avec les acteurs externes	0,820	3,784*	0,413	2,093
Communication interne/externe	2,800	2,594	1,545	0,816
Reporting	3,001	2,716*	0,184	5,843*
Créativité	2,366	1,989	0,042	0,252
Gestion de réunion stratégique	1,616	0,025	0,882	0,055
Gestion de réunion informative	0,668	0,063	3,802*	3,149*
Gestion de réunion participative	2,840	0,031	2,056	4,007*
Structuration d'action collective	0,768	0,453	0,082	0,414
Organisation/Priorisation du temps	1,417	1,607	4,512*	0,112
Gestion de conflits	29,325*	3,706*	2,328	24,191*
Gestion de crise, d'aléas	84,681*	6,141*	0,233	24,824*
Questionnement de l'ordre	1,660	0,571	0,039	1,647
Délégation	0,000	0,714	1,156	0,045
Évaluation	0,025	0,233	0,123	0,003

Capitalisation	2,640	0,111	0,009	0,041
Autre situation	0,142	0,024	0,867	0,658

(*) : valeurs significatives au seuil alpha=5% ; en italique, les situations de management porteuses de plus de risque.

Les résultats du tableau n°3 montrent que si les situations de « négociation avec les acteurs internes », « négociation avec les acteurs externes » et de *« reporting »* sont corrélées avec le degré de risque assez faible (incertitude faible et chrono-adaptation forte), celles de « gestion de réunion informative » et d'« organisation/Priorisation du temps » le sont uniquement avec le degré de risque relativement élevé (incertitude forte et chrono-adaptation faible).

S'agissant des situations porteuses de plus de risque (incertitude et chrono-adaptation fortes) dans le contexte étudié, elles concernent : la « prise de décision en information imparfaite », l'« évaluation d'un collaborateur », la « motivation d'un collaborateur », le « *reporting* », la « gestion de réunion informative », la « gestion de réunion participative », la « gestion de conflits » et la « gestion de crises et d'aléas ». Il faut souligner également que les situations : « prise de décision en information imparfaite », « gestion de conflits » et « gestion de crises et d'aléas » sont corrélées à la fois avec le degré de risque faible (incertitude et chrono-adaptation faibles) et avec le degré de risque assez faible. Il est quand même atypique que la situation de « gestion de réunion participative » fasse partie de ce spectre de situations risquées vu que celle-ci nécessiterait à notre avis beaucoup de coopération de la part des acteurs impliqués dans le projet. Sous cet angle, il est moins surprenant que les situations de « créativité », « communication » ou encore de « capitalisation » ne fassent pas partie de telles situations.

Il faut souligner enfin que les acteurs de notre échantillon n'ont pas rencontré les situations d'« argumentation pour un projet *bottom up* » ou encore d'« éviction d'un collaborateur ». Ce qui peut se comprendre vu que plusieurs parmi les répondants sont des professionnels venus se former dans les métiers du management de la qualité et des projets.

La sous-section suivante renseigne empiriquement les phases dans lesquelles apparaissent plus ces situations risquées.

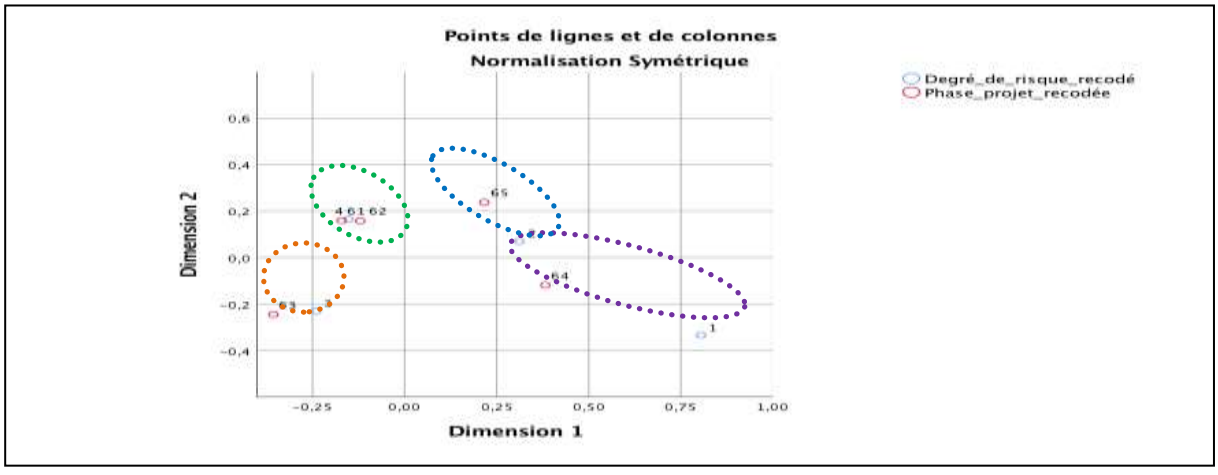
3.3 Le projet fait émerger des situations managériales porteuses de plus de risque en phase d'émergence et de conception

La figure n°2 ci-après met en évidence les résultats des analyses de correspondances entre le degré de risque et la phase du projet.

Le premier axe (voir annexe 1) oppose la phase faisabilité à la réalisation. Pour les modalités du degré de risque, l'axe oppose les situations très peu risquées et peu risquées aux situations relativement risquées et risquées. Ainsi la phase de réalisation est associée à un degré de risque important et la faisabilité à un degré de risque moindre.

S'agissant du deuxième axe, il oppose la phase de faisabilité à celle d'émergence, de conception et de terminaison du projet. Ces trois dernières phases sont associées à un degré risque élevé. Ces résultats confortent les travaux de KERZNER (2009) qui stipulent qu'en phase d'émergence, le manque d'informations génère un risque élevé. Ces résultats confortent également les travaux de Turner et COCHRANE (1993) qui montrent qu'au fur et à mesure que le projet avance (à cause des investissements déjà réalisés et des coûts d'opportunité) son risque financier augmente.

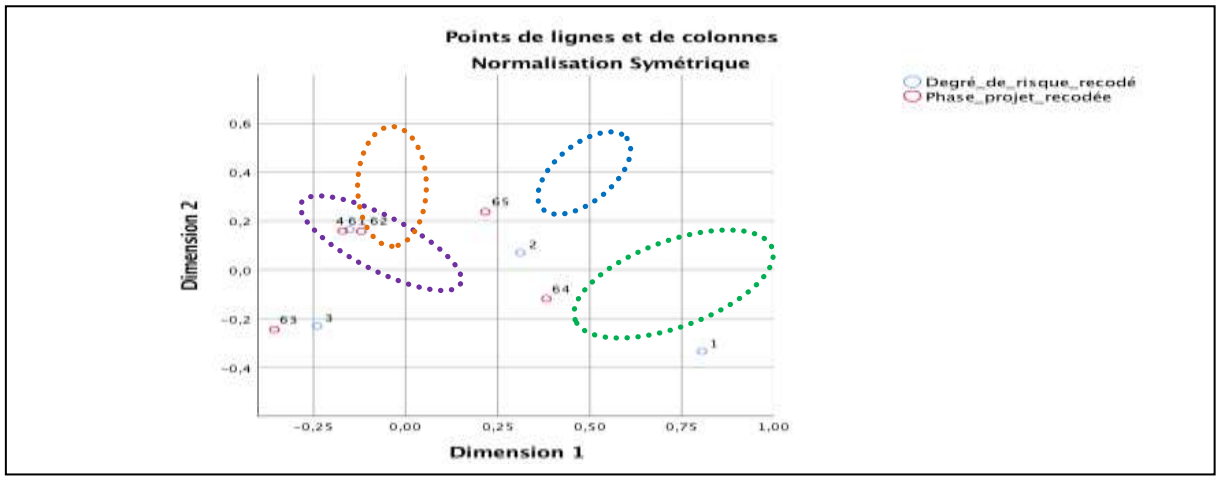
Figure 2 : correspondance degré de risque et phase du projet (dim1 : inertie 87%; dim2: inertie 12.9%; chi2 25.577, sig 0.012)



3.4 Des projets d'« infrastructure » ou de « communication » présentant des situations plus risquées que d'autres

La figure n°3 ci-après met en évidence les résultats des analyses de correspondances entre le degré de risque et la nature du projet. En effet, elle montre que les projets de types « communication », « informatique » et « infrastructure » génèrent des situations managériales qui portent plus de risque. S'agissant des projets de type « BTP », ils font émerger des situations dont le degré de risque est relativement élevé. Par contre les projets de type « produits ou services », « Qualité », « R&D » ou « évènementiel » sont associés à un degré de risque assez faible et ceux liés à l'organisation (formation, SI, management) à un degré de risque moindre (degré de risque faible).

Figure 3 : correspondance degré de risque et phase du projet



Source : ACP avec SPSS sur les données de l'enquête

Au regard des analyses effectuées, l'étude permet aux personnes impliquées dans des projets de repérer non seulement le spectre de situations risquées mais aussi les types de projet de même que les phases dans lesquelles ces situations apparaissent. Pour y faire face, ces acteurs doivent mettre l'accent sur les actions liées au coaching et d'autres activités de soutien en développant notamment des capacités relationnelles et cognitives fortes.

CONCLUSION

Le présent article a permis non seulement d'identifier les situations managériales risquées en contexte de projet, mais aussi de montrer comment leur degré de risque est réparti en fonction de la nature et durée de vie du projet.

Les résultats montrent que ce sont les situations de prise de décision en situation d'incertitude, de gestion de conflits, de crises et d'aléas, etc. qui constituent celles qui sont plus porteuses de risque en contexte de projet. Ces dernières sont assez importantes dans le contexte étudié (1200 sur un total de 3170 situations rencontrées par les acteurs composant notre échantillon). Considérant la trajectoire du projet, les analyses des correspondances précisent que lesdites situations apparaissent plus en début de projet (phase d'émergence et de conception). Toutes choses qui ne permettent pas de réfuter les hypothèses de recherche : « *Il existe une relation d'association entre catégories de situations de management et différents degrés de risque dans les projets* » ***(H$_1$)*** ; « *Les situations de management apparaissent plus en début qu'en de projet en fin* » ***(H$_2$)***. De ce fait, au-delà des limites de la présente recherche liées par exemple au biais déclaratif ou à une discussion par rapport aux choix méthodologiques pour construire la variable « degré de risque », nos travaux permettent déjà de mettre en exergue des catégories de situations risquées évoluent avec la trajectoire du projet et nécessitant de nouvelles compétences pour y faire face.

En analysant l'hypothèse ***H$_3$***, nos travaux montrent que ce sont plutôt les projets de types « infrastructure » ou « communication » qui font émerger des situations managériales porteuses de plus de risque élevé. Nous attendions que les projets de types « Produit ou service », « Qualité », « R&D » et « évènementiel », etc. nécessitant des qualités relationnelles fortes le soient également. Ce qui permet de réfuter en partie l'hypothèse ***H$_3$*** : « *Les situations de management apparaissent plus dans des projets nécessitant des qualités relationnelles fortes que dans les autres catégories de projets ».* Considérant ce résultat et pour affiner nos travaux sur l'importance de la variable « nature du projet », identifier les projets de développement et les comparer aux types de projets sous l'angle de la gestion du

risque permettrait de mieux renseigner sur les logiques d'action des acteurs qui en ont la responsabilité. Voici une première source d'étude de cas.

Une autre piste de recherche consisterait à effectuer une étude comparative (Maroc, France et Sénégal) laquelle permettrait de prendre en compte l'influence de la dimension culturelle. Toute chose qui aiderait à apprécier l'importance des disparités culturelles dans le cadre de la gestion des situations managériales risquées émergeant dans des organisations temporaires de projet. Aussi, comme le projet est de nature singulière, il peut être envisagé d'étudier à travers une approche qualitative, lorsque les acteurs font face à de telles situations, le rôle que peuvent jouer certaines variables modératrices comme la « fonction occupée », l'« expérience en contexte de projet, le niveau d'instruction des acteurs qui en ont la responsabilité, leur genre, etc.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABDOMEROVIC, M. (2012), Project Management Life Span and Life Cycle Processes: Constructs and Facts, PM World Today-February, Vol. XIV, Issue II.

AFNOR, NORME X 50-115 (2001). Management de projet - présentation générale. Révision 9.

ALLARD-POESI F. et PERRET V. (2005), Rôles et conflits de rôles du manager de projet, *Revue Française de Gestion,* 31 (154), pp.193-209.

BRU G.N. (2009), *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole,* Thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E d'Orléans, Novembre.

CHEDOTEL, F., STIMEC, A. et VIGNIKIN, A. (2015), Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. Revue de gestion des ressources humaines, 96, pp.24 à 41.

COURTOT H. (1998), *La gestion des risques dans les projets*, Economica

DAINTY A., BRYMAN A., PRICE A. et GREASLEY K. (2005), Project affinity: the role of emotional attachment in construction projects, *Construction Management and Economics*, London, Vol.23, Iss. 3, pp.241-244.

DAVIS J.P. EISENHARDT K.M. et BINGHAM C.B. (2009), Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules, *Administrative Science Quarterly*, 54, pp.413–452.

Dictionnaire du management de projet (2010), ISBN 978-2-12-484351-0, 4e Editions.

DIRK D., VOLLRATH S. et ALFEN H.W. (2008), A comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as financing forms for PPP projects in Germany, International Journal of Project Management, 26, 4, pp.376-387.

EISENHARDT K.M. et TABRIZI B.N. (1995), Accelerating adaptive processes-product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly,* 40 (1), pp. 84–110.

FERNEZ-WALCH S. et TRIOMPHE C. (2004), Le management multi-projets, définitions et enjeux, dans G. Garel, V. Giard et C. Midler (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Fnege, pp.189-208.

FERNANDEZ A. (2018), Le chef de projet efficace : 12 bonnes pratiques pour un management humain, Eyrolles (6e édition).

FLANNES S.W. et LEVIN G. (2001), *People skills for project managers*, Vienna, Va., Management Concepts.

GALBRAITH, J.R (1974), Organization design: An information processing view. In KOLB, D.A., RUBIN, I.M. et Mc INTYRE, J.M, Organization psychology: A book of readings. (2nd ed.), Oxford England: Prentice-Hall.

GAREL G. et MIDLER CH. (2012), *Management de projet et gestion des ressources humaines,* L'encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.

GAREL G. (2011), Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, 5 n° 167, pp.72-80.

GAUTIER F. et PLUCHART J.J. (2004), L'évaluation économique des projets : diversité et contingence des critères d'évaluation et de pilotage, *Faire de la Recherche en management de projet*, FNGE, Vuibert.

GIARD V. (1991), *Gestion de projets,* Paris, Economica.

GIRIN J. (1990), *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode* in A.-C. Martinet (*dir.*), Epistémologies et Sciences de Gestion, Paris : Economica, 141-182.

HAZEBROUCQ J.M. (1992), *La performance dans le management des projets*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille, juin.

JOURNÉB. et RAULET-CROSET N. (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*/1 Vol. 11, pp.27-55.

KERZNER H. (2009), *Project Management, A systems approach to planning, scheduling and controlling*, Wiley**.**

KNIGHT F.H. (1921/1971), *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press.

LECLAIR P. (1993), *Projets et personnel*, in ECOSIP (éd.), Pilotages de projet et Entreprises, Paris, Economica.

LENFLE S. et MIDLER C. (2003), *Management de projet et innovation,* l'encyclopédie de l'innovation, Ph. Mustar & H. Penan (eds), Economica, Paris.

LEROY et al. (2012), Rapport du projet international sur les situations managériales.

LEROY D. (2006), Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales, In : *XVII° Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Reims.

LEROY D. (2004), *Des projets au management par projets,* Note de recherche pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, I.A.E. de Lille, Novembre 2004.

PICQ T. (2011), *Manager une équipe projet : Pilotage, Enjeux et Perfomance*, 3ed. Dunod.

RIVELINE C. (1991), De l'urgence en gestion, *Gérer et comprendre,* mars, repris *in Problème économique*, n°2235, juillet, p. 1-6.

SUCHMAN L. (1987), *Plans and situated action: the problem of human-machine communication,* Cambridge University Press.

THAMHAIN H.J. (2004), Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership, *International Journal of Project Management,* 22, 7, pp.533-544.

TURNER J.R. et COCHRANE R.A. (1993), The Goals and Methods Matrix: coping with projects for which the goals and/or methods of achieving them are ill-defined, *International Journal of Project Management*, 11, 2, pp.93-102.

VIGNIKIN A. (2013), *Les modalités de mobilisation d'une compétence improvisationnelle au sein d'une équipe projet,* Thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre, I.A.E de Tours.

VIGNIKIN A., LEROY D. et CHEDOTEL F. (2016), L'improvisation en tant que situation managériale ? comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet ? *@GRH*, n° 18, pp- 65-98

ZWIKAEL O., YUVAL C. et ARIK S. (2006), Non-delay scheduling as a managerial approach for managing projects, International Journal of Project Management, 24, 4, pp.330-336.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations,* sage Publications.

ISSN : 2665-7414, e-ISSN : 2665-7341

ANNEXES

ANNEXE 1 : Résultats AFC degré de risque-phase de projet

Pour le premier axe :

- Points lignes :

+	-
Très peu risquée (36.6%)	Relativement risquée (20%)
Peu risquée (33%)	Risquée (10.5%)

- Points colonnes :

-	+
Faisabilité (31%)	Réalisation (52%)

Pour le deuxième axe :

- Points lignes :

-	+
Relativement risquée (47.5%)	Risquée (31.8%)

- Points colonnes :

-	+
Faisabilité (38.2%)	Conception (19%) Émergence (12.5%)
Réalisation (13%)	Terminaison (16.7%)