



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « Sciences »
En Sciences Commerciales (option : stratégie)

Théorie de l'agence et gestion de projets

Présentée et soutenue publiquement par :
Mlle BENARBIA Sarah

Devant le jury composé de :

Mr.REGUIEG Issaad driss	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr.CHOUAM Bouchama	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr.BOUNOUA Chaib	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr.CHERIF TOUIL Noureddine	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
Mr.AMRANI Abdenour Kamar	Professeur	Université de Sidi Bel-Abbes	Examineur
Mme. BENMESSAOUD Khadidja	M.C A	Université d'Oran 2	Examineur

Année 2021/2022

«Théorie de l'agence et gestion de projets»

Résumé :

La gestion de projet étant en un modèle de gestion encore en construction qui rencontre de nombreux obstacles dont principalement ceux liés à la coordination, l'objectif principal de notre étude était de relever les éventuelles imbrications et croisements entre les fondements ou éléments de la gestion de projets avec ceux de la théorie de l'agence. Pour cela nous choisissons d'effectuer une collecte de données à travers un questionnaire que nous avons mis à la disposition de dix entreprises privées de construction algériennes, afin d'analyser les informations recueillies nous avons opté pour un certain nombre de méthodes, dont la plus importante : la méthode d'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM), faite à l'aide de l'outil informatique qui n'est autre que le logiciel SPSS.

A travers cette analyse des données nous sommes arrivés à certains résultats tel que : la suggestion de l'existence d'un impact entre la théorie de l'agence et les retards dans les projets, et par conséquent sur les coûts de ces derniers. Essentiellement à travers les effets de l'opportunisme et des divergences d'intérêts sur la dimension temporelle des processus administratifs au sein des projets.

Mots clés : *Projets, théorie de l'agence, asymétrie d'information, contrats, délais, coûts, qualité, relations d'agences, gestion des risques, culture de l'échec.*

«Agency Theory and Project Management»

Abstract:

As project management is still under construction and encounters many obstacles, mainly those related to coordination, the main objective of our study was to identify possible overlapping and intersections between the foundations or elements of project management with those of agency theory. For this reason, we chose to collect data through a questionnaire that we made available to ten private Algerian construction companies, in order to analyze the information collected we opted for a number of methods, the most important of which is the multiple correspondence factor analysis method (AFCM), made using the computer tool that is none other than the SPSS software.

Through this analysis of the data we arrived at some results such as: the suggestion of the existence of an impact between the theory of the agency and the delays in the projects, and consequently on the costs of the latter. Essentially through the effects of opportunism and diverging interests on the time dimension of administrative processes within projects.

Key words: *Projects, agency theory, information asymmetry, contracts, deadlines, costs, quality, agency relationships, risk management, failure culture.*

نظرية الوكالة وإدارة المشاريع

الملخص:

بما أن إدارة المشروع هي نموذج إداري لا يزال في تطور ويواجه العديد من العوائق، خاصة تلك المتعلقة بالتنسيق، كان الهدف الرئيسي من دراستنا هو تحديد أي تداخل وعبر بين أسس أو عناصر إدارة المشاريع مع تلك من نظرية الوكالة. ولهذا اخترنا جمع مجموعة من البيانات من خلال استبيان قمنا بإتاحته لعشر شركات بناء جزائرية خاصة، من أجل تحليل المعلومات التي تم جمعها، اخترنا عددًا من الأساليب، الأهم منها: طريقة تحليل عامل المراسلات المتعددة. AFCM

والتي تم إجراؤها باستخدام أداة الكمبيوتر التي ليست سوى برنامج SPSS من خلال هذا التحليل للبيانات وصلنا إلى نتائج معينة، من بين هذه النتائج: اقتراح وجود تأثير بين نظرية الوكالة والتأخير في المشاريع، وبالتالي على تكاليف، من خلال الآثار المترتبة على الانتهازية واختلافات المصالح على البعد الزمني للعمليات الإدارية داخل المشاريع.

كلمات مفتاحية: المشاريع، نظرية الوكالة، عدم تناسق المعلومات، العقود، الأجل، التكاليف، النوعية، علاقات الوكالات، إدارة المخاطر، ثقافة الفشل.

Remerciements :

Je tiens à adresser mes plus profonds remerciements à :

Mon directeur de thèse M.CHOUAM Bouchama pour son soutien, ses encouragements, ses conseils et sa patience.

A mes parents, à mon amie Houria pour sa générosité et son soutien infaillible,

A mon amie Sonia REDJDAL pour sa précieuse aide, m'ayant permis de diffuser mon questionnaire aux entreprises concernées. et à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma mère et à mon père.

Liste des figures :

Numéro	Titre	Page
1	Cycle de vie	15
2	Procédure de gestion des risques de projets	32
3	Degré d'instabilité de l'environnement	52
4	Communication et projets	56
5	La relation d'agence	84
6	Théorie de l'agence	107
7	Le contrat dans la relation d'agence	114
8	Culture organisationnelle	143
9	L'information au sein des projets	149
10	adaptabilité de l'organisation	216
11	les parties prenantes	218
12	complétude des contrats	221
13	représentation des variables	230
14	mesures de discrimination	231

Liste des tableaux :

Numéro	Titre	Page
1	Elements de planification de projets	17
2	Histoire du management	75
3	Les théories de l'entreprise	76
4	Morale et communication	139
5	Paradigmes et épistémologie	208
6	Statistiques descriptives	211
7	statut du répondant	212
8	Moyen problèmes de culture	212
9	Moyen problèmes financiers	213
10	Problèmes de communication	213
11	Problèmes de coordination	214
12	Faites-vous appel à des parties prenantes ?	214
13	Moyen question 4 Pourquoi faites-vous appel à des parties prenantes ? (parce que l'organisation n'est pas adaptée)	215
14	Moyen question 5 qui prends la décision de recourir à des parties prenantes ? (le directeur général)	216
15	Moyen Question 22	217
16	Moyen Question 22 (décisionnels)	217
17	Moyen Question29	219

18	Tests du khi-deux	220
19	Moyen Question 11	222
20	Moyen Question 14	223
21	Moyen Question 16	223
22	Moyen Question 24	224
23	Moyen Question 24 (le manque d'éthique)	224
24	Méthode AFCM	225
25	Mesures de discrimination	226

Sommaire :

Introduction générale	P.1
CHAPITRE I : gestion de projets, des pratiques au modèle de gestion	P.9
Section 1 : origines et concepts	P.11
Section 2 : projet et organisation	P.44
Section 3 : problèmes et limites de la gestion de projets	P.60
CHAPITRE II : la théorie de l'agence	P.71
Section 1 : la pensée managériale et la théorie des organisations	P.73
Section 2 : la théorie de l'agence : origines et explications	P.81
Section 3 : droits de propriété et contrats	P.110
Chapitre III : gestion de projets et théorie de l'agence : quels croisements ?	P.125
Section 1 : l'individu et le projet	P.127
Section 2 : relations d'agences et projets	P.142
Section 3 : les relations d'agences dans la structure, la hiérarchie et la performance.....	P.155
Chapitre IV : gestion de projets : du modèle à la théorie ?	P.182
Section 1 : coûts et délais au sein des projets.....	P.184
Section 2 : conceptions et alternatives contractuelles	P.197
Section 3 : orientations méthodologiques et exposé des résultats	P.207
Conclusion générale	P.241
Bibliographie	P.250

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE :

Les sociétés ont et continuent d'évoluer depuis des siècles pour plusieurs raisons, l'une des plus importantes étant le travail de groupe et la collaboration, cette dernière a permis aux individus de créer, de trouver des réponses à leurs questions, de faire preuve d'ingéniosité, de créativité et d'innovation, des étapes et des changements qui ont grandement contribué à l'amélioration de leur qualité de vie.

Les projets encore plus que les organisations incarnent selon nous parfaitement cette interaction entre les individus dans la réalisation d'un objectif commun et dans la quête de solutions à des problèmes donnés.

Quoi de plus évident pour mieux comprendre le concept de « projet » sa conception, sa légitimité, sa place et son rôle que de nous pencher davantage sur ces interactivités qui tiennent une place aussi importante dans les projets, sur les relations de coordinations et les problèmes pouvant émaner de ces dernières.

C'est à cet effet que la théorie de l'agence qui est évoquée à chaque fois qu'un individu (le principal) engage un autre (l'agent) pour accomplir une certaine tâche et que la rémunération de ce dernier dépend de la qualité du travail du second¹, nous a paru la plus intéressante à combiner à cette problématique.

Même si lors de notre mémoire de magister nous avons choisi de nous pencher sur les problématiques de délais au sein de la gestion de projet, et qu'à l'issue de cette étude nous sommes arrivés à un certain nombre de conclusions, tel que l'impact considérable que pouvaient avoir les problèmes de coordination sur les problématiques de délais et de coûts.

Nous avons cependant déjà évoqué dans la conclusion de notre étude l'éventualité que l'économie des organisations de façon générale et une de ses théories de façon plus particulière tel que la théorie de l'agence ou celle des coûts de transaction pourraient contribuer à trouver des réponses aux problèmes de coûts et de délais qui se posent dans la gestion de projet.

C'est donc à cet effet que le potentiel rapport entre la théorie de l'agence et son nœud de connaissances sur les relations entre un principal et un agent et la gestion de projet, a attiré notre attention.

¹ BESANKO et all. (2011). *Principes économiques de stratégie*. Édition de BOECK, P.80.

Considérant les organisations comme des nœuds de contrats entre un principal et un agent, la théorie de l'agence s'intéresse ainsi principalement au système de relations contractuelles qui unissent les individus au sein d'une même entreprise, les problèmes dans une relation principal-agent (problèmes d'agence) sont souvent liés à la divergence des objectifs et des intérêts du principal avec ceux de l'agent, et aussi au fait que les décisions prises par l'agent sont souvent difficilement observables par le principal ce qui pose un problème connu et important dans les relations d'agences et qui est celui : d'asymétrie d'information.

Dans le cadre des projets, ces derniers sont souvent amenés à faire appel à des parties prenantes, ainsi au-delà de l'équipe projets (les acteurs travaillant sur l'exécution des projets), les parties prenantes peuvent être des sous-traitants, des fournisseurs, des consultants, experts ou bureaux d'études, la sollicitation de ces parties prenantes peut se faire pour de nombreuses raisons.

Cependant dans le cadre des projets, le fait de faire appel à ces tiers crée d'autres relations, ces dernières peuvent être de différents types et de différentes natures, il était donc évident pour nous demander si ces relations étaient des relations d'agences ou pas ou y étaient similaires.

Egalement compte tenu de la place importante qu'occupe l'information au sein des projets, il est intéressant selon nous de se pencher sur l'éventualité d'existence d'asymétries d'informations au sein des projets, et quel rôle ou impact pourraient-elles jouer.

Nous avons également choisi ce thème pour ses différentes dimensions (économiques, organisationnelles, sociales, etc.) et donc pour ses différents impacts sur les sociétés et les nations, en effet tel que nous l'avons mentionné plus haut. La gestion de projet possède une place particulièrement importante en gestion est depuis longtemps essentiellement car elle représente un vecteur de développement.

Cependant elle peut également être considérée comme un vecteur de sous-développement, sa compréhension et sa bonne implication sont donc indispensable compte tenu des enjeux que ce modèle de gestion implique.

Aussi après avoir constaté l'existence de conflits entre individus et groupes d'individus et tenu compte du fait que ces conflits étaient une partie intégrante des structures mises en place par l'homme, nous avons souhaité alors nous penché de plus près sur le rôle que peuvent jouer les divergences entre individus notamment les divergences d'intérêts sur les projets.

Ces divergences nous ont systématiquement guidés vers la théorie qui les représente le mieux qui est : la théorie de l'agence. De ce fait la constitution du thème fut systématique.

Etant toujours intéressés par les problèmes de délais et par conséquent des coûts, nous avons souhaité axé notre étude autour de la problématique suivante :

Théorie de l'agence, quels rôles et impacts dans les problématiques liées aux délais et aux coûts dans la gestion de projets ?

De cette problématique ont découlé un certain nombre de sous-questions tel que :

- **Coûts d'agences et coûts de transaction** quel impact sur la gestion des coûts liée aux projets ? et représenteraient-ils des outils pour repenser une nouvelle gestion des coûts distinguant les coûts comptables et coûts économiques dans le cadre des projets ?
- Quels impacts de l'utilisation du concept de **coûtenance** et de la **valeur acquise** sur la performance des projets ? et quels résultats sur les risques liés aux projets ?
- Comment les **relations d'agences** pourraient-elles influencer **l'information et la communication** au sein des projets ? et comment l'information en tant qu'outil de coordination pourrait-elle influencer sur les relations d'agence ?
- Quelle place pour la rationalité limitée et l'opportunisme au sein des contrats ?
- Quel impact des risques d'apparition de problèmes d'agence sur le processus de planification des projets ?
- Est-ce que la **culture** d'entreprise définit les **relations d'agences** et de coordination ou ces dernières pourraient-elles définir la culture de l'entreprise ?
- Quelle place pour les **contrats** dans les relations d'agence au sein des projets ? et en quoi et comment pourraient-ils contribuer à l'amélioration de la performance des projets et donc des entreprises ? quelle place au sein des contrats pour l'opportunisme des agents et l'asymétrie d'information ?
- **Relations d'agences** et **hiérarchie** au sein de l'entreprise, quel impact sur les projets ? et sur la **performance** de l'entreprise ?
- comment les **relations d'agences** pourraient-elles impacter les projets à travers leurs **structures** et est-ce que ce potentiel impact pourrait influencer sur la structure de l'entreprise ? et quel impact des **coûts de transaction** sur ces structures ?

Afin de répondre à la problématique de l'étude, nous avons émis deux hypothèses qui sont les suivantes :

- **Hypothèse 1** : les relations d'agences ont un impact considérable sur les délais au sein des projets, et ce à travers l'opportunisme des agents.
- **Hypothèse 2** : l'information et le contrat peuvent représenter des outils pour remédier aux problèmes d'agences au sein des projets, cependant le rôle du contrat peut être limité s'il est essentiellement exploité par les entreprises comme étant uniquement un « document légal ».

Les divergences d'intérêts relatifs à la théorie de l'agence, impliquent de nombreux éléments liés à l'individu et aux organisations, et jouent donc un rôle essentiel dans le processus de gestion de projet, particulièrement car au-delà d'outils techniques, de mécanismes ou de processus, l'individu est au cœur du projet.

Nous tâcherons d'aborder tous les éléments liés aux deux concepts qui constituent notre thème de recherche cependant nous essayerons de nous situer à un niveau individuel avant tout, compte tenu du fait que c'est à travers ce dernier que nous tenterons d'établir les premières éventuelles liaisons entre la théorie et la gestion de projet.

Mais aussi ensuite à un niveau organisationnel, car la théorie de l'agence cherche à redéfinir l'organisation, et met en avant les répercussions des relations et problèmes d'agences sur l'organisation, en évoquant la nécessité de l'existence de réflexions sur les modes d'organisations pouvant représenter des alternatives aux problèmes d'agences.

Les projets quant à eux voient le jour dans des organisations, se structurent et se mettent en place au sein de ces dernières, leur rapport à l'organisation est alors essentiel.

Nous avons choisi d'effectuer une enquête auprès de dix entreprises de construction privées algériennes, afin d'enrichir notre étude avec des données récoltées du terrain, nous avons fait le choix de nous intéresser à des entreprises de construction privées car parmi les conclusions de l'étude effectuée à l'issue du parcours de magister, nous avons relevé les nombreuses conséquences qu'avait la dépendance financière de l'entreprise choisie vis-à-vis de l'Etat sur les projets.

Nous sommes donc partis de l'idée selon laquelle l'indépendance et l'autonomie financière de l'entreprise privée serait une motivation suffisante pour le propriétaire de l'entreprise pour donner plus d'importance à la qualité avec laquelle ses projets sont exécutés, aux techniques, procédures et outils de travail dont elle dispose et une prédisposition à porter plus d'intérêt à l'information et aux multiples divergences pouvant exister entre les acteurs.

Compte tenu de la richesse du modèle de gestion et de la théorie qui constituent notre thème de recherche, et aussi des règles méthodologiques à respecter, nous nous focaliserons sur les différents aspects et concepts liés à notre problématique, de ce fait nous tenterons au mieux d'évoquer toutes les composantes de ces concepts, mais nous essayerons de nous approfondir sur celles qui entrent dans le cadre de nos principaux questionnements et de notre problématique.

La gestion de projet possède des dimensions organisationnelles et instrumentales, la théorie de l'agence quant à elle possède des dimensions mathématiques que nous avons constaté à travers par exemple la modélisation de la relation principal-agent, organisationnelle mais aussi une dimension philosophique et littéraire.

C'est pour cette raison que la méthodologie adoptée est mixte, qualitative (à travers l'analyse de contenu essentiellement) et quantitative à la fois (à travers les questionnaires) elle tentera de couvrir les différents aspects du sujet.

Nos intérêts de recherches s'orientant davantage vers un cadre organisationnel, nous tenterons de mettre l'accent sur l'aspect organisationnel des deux concepts. Et ce même si nous sommes conscients qu'il est important d'aborder l'ensemble des aspects liés au thème.

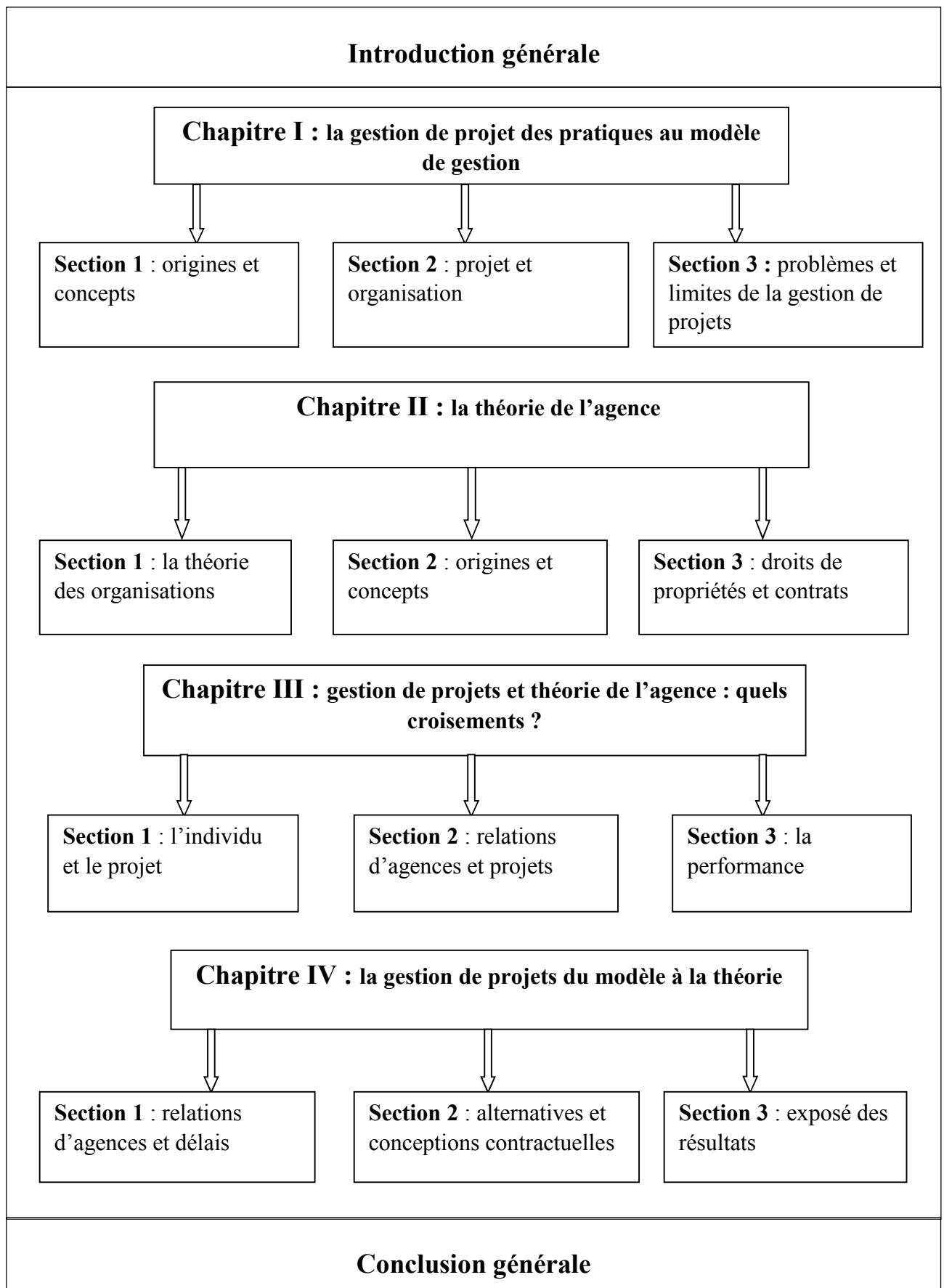
Notre étude possède de multiples objectifs, nous citerons :

- Une synthèse claire et originale du cadre conceptuel relatif à notre thème de recherche, permettant de mettre en évidence les éléments nécessaires à la compréhension de la théorie et du modèle de gestion sur lesquels nous avons souhaité nous pencher.
- La mise en évidence des liens et des relations de causalité ou autre pouvant exister entre certains éléments et concepts nécessaires à la réponse aux sous-questions et à la problématique de notre étude.
- La tentative de réponse aux sous-questions et à la problématique posée.
- La mise en avant du cheminement de la réflexion et de la méthodologie choisie.
- Dégager des conclusions claires et concrètes sur l'aboutissement de l'étude et éventuellement faire déboucher l'étude sur d'autres voies de recherches.

Le plan adopté pour l'étude comporte quatre chapitres, chaque chapitre est divisé en trois sections succinctes, le premier chapitre aborde les éléments fondamentaux de la gestion de projet, le deuxième met en exergue la théorie de l'agence.

Le troisième chapitre quant à lui représente un croisement entre les deux premiers, et sera une première tentative d'explorer les éléments communs entre la théorie de l'agence et la gestion de projet et les éventuels liens existants entre certains éléments et aspects liés à la gestion de projet et à la théorie de l'agence.

Le dernier chapitre quant à lui clôturera le cheminement adopté, et sera consacré à la tentative de réponse à la problématique posée à travers les notions : de délais, coûts et de contrat ainsi qu'à l'exposé des résultats de l'enquête effectuée dans le cadre du présent travail de recherche. Nous pouvons illustrer ce plan à travers le schéma suivant :



Chapitre I

« Gestion de projets, des pratiques
au modèle de gestion »

Introduction du premier chapitre :

La gestion de projets possède une importance particulière et immensurable, s'étant construite depuis des années à travers les expériences des hommes dans les sociétés et les connaissances empruntées à de nombreuses disciplines, elle devient aujourd'hui un modèle de gestion incontournable pour de nombreuses entreprises. Cette importance ne se limite pas seulement au tissu microéconomique mais a su se trouver une place à un niveau macro-économique dans la mesure où depuis leur existence les projets représentent un symbole de développement social.

Ce modèle de gestion ayant déjà été l'objet d'étude de notre mémoire de magistère, nous avons choisi à travers ce chapitre de faire une présentation différente de ce dernier ou du moins d'apporter notre regard sous un angle de vue différent et un peu plus littéraire principalement afin de répondre aux objectifs de l'étude que nous avons fixé cela a été nécessaire car l'analyse que nous souhaitons faire de ce modèle représentera le point de départ de l'étude et sera donc un pilier pour cette dernière.

Nous avons d'abord diversifier nos lecture et notre littérature sur ce sujet, et ensuite tenter d'apporter une analyse différente sur cette dernière en essayant d'aller au-delà d'un apport conceptuel, et une présentation du panel d'outils et méthodes ou de techniques faisant partie de la gestion de projets.

Le chapitre est divisé en trois sections succinctes, la première étant réservée à une tentative de présentation de la trajectoire historique de la gestion de projet, qui nous permettrait de découvrir les conditions de naissance de ce modèle de gestion et son évolution à travers le temps.

Dans la deuxième section, nous nous plongerons dans le corpus de connaissance constituant la gestion de projet, en tentant de comprendre le fonctionnement et l'utilisation des outils, méthodes et tout autre métier faisant partie de la gestion de projet.

La dernière section quant à elle nous apportera les informations nécessaires pour quiconque s'intéressant ou souhaitant se pencher sur « la recherche en gestion de projets », un état des lieux sur l'utilisation de ce modèle par les entreprises et les gouvernements et les limites de la gestion de projets.

Section 1 : origines et concepts

Sous-section 1 : histoire et concepts de la gestion de projets

1. Historique et définitions :

Même si la gestion de projets est une discipline relativement récente, ses pratiques remontent à plus loin dans l'histoire, les projets existent depuis la création de l'homme sur terre, des premières activités aux constructions et aux différentes réalisations, les projets ont depuis toujours fait partie de la vie des hommes et ont grandement contribué à un développement social plus rapide.

De nombreux auteurs s'accordent pour situer la naissance des premières pratiques de la gestion de projet dans le secteur de la construction et architectural, de la construction des pyramides égyptiennes, de la grande muraille de chine qui ont été mis en œuvre bien avant l'époque moderne, jusqu'au dôme de la cathédrale de florence chef d'œuvre de Filippo Brunelleschi (1377-1446), à qui on attribue l'invention de la perspective d'une préparation rationalisée du travail de conception et donc de l'anticipation de l'objet à venir en séparant clairement la conception et la réalisation.

Une étape marquante de l'histoire de la gestion de projets qui succède à des années de confusion entre l'élaboration et la réalisation des créations artisanales ou architecturales de l'époque, et qui laissaient une grande place à l'improvisation et au « bricolage »¹, des techniques qui ont commencé à se révéler insuffisantes à la fin du moyen âge.

L'architecte dans ses premiers travaux de conception a utilisé la géométrie, l'optique, et la résistance des matériaux comme outils, les maquettes et dessins d'architectes étaient destinés aux commanditaires, quant aux dessins techniques, les môles et gabarits servaient à coordonner l'activité de construction. Même si les croquis et dessins étaient utilisés depuis bien avant la renaissance, ce n'est qu'à cette période qu'ils ont commencé à servir la conception d'objets complexes, c'est donc jusqu'à la fin de XVème siècle que l'architecture commencera à produire un discours de **conception**².

En tentant de définir la trajectoire historique de la gestion de projet, il est important de bien définir l'objet pour lequel on souhaite définir cette trajectoire et son périmètre :

¹ GAREL, G. (2003). Pour Une Histoire De La Gestion De Projets. *Les Annales Des Mines, Gérer Et Comprendre*, (74), P.79.

² Ibid.

Selon l'AFITEP, le management de projet comporte deux fonctions bien différentes : la direction de projet et la gestion de projet, la première s'intéresse à des décisions stratégiques ou tactiques tandis que la seconde traite des décisions opérationnelles et intervient dans la préparation de certaines décisions tactiques.¹

La gestion de projet a pour objectif de fournir la direction de projets en informations relatives à l'avancement de l'exécution du projet (en lui offrant une comparaison avec les prévisions) et à tout élément influençant la programmation du projet, ses objectifs de délais, de coûts ou de qualité. Elle repose principalement sur un système de gestion garantissant le recueil de données utiles et le traitement et analyse de ces données à des fins informatives et décisionnelles, permettant d'effectuer le suivi des projets². Elle intervient durant les deux phases principales des projets :

Lors de la phase préparation, son rôle consiste à offrir une estimation rapide, à partir d'une définition claire, précise du projet, de la durée des tâches, des ressources devant être mobilisées et des coûts que ce dernier peut induire.

Et durant la phase d'exécution en veillant à la maîtrise des délais et des coûts, ainsi que des ressources. Elle synthétise les informations relatives à cette phase et les matérialise à travers un tableau de bord.

Malgré les quelques définitions qui existent de la gestion de projet, cette dernière n'est pas aussi facile à définir que cela puisse paraître, nous proposerons ici une seconde définition que nous avons trouvée particulièrement intéressante et qui décrit la gestion de projet comme étant : « l'art et la science de convertir une vision en une réalité »³, cette définition est selon nous, assez transversale, sans manquer de précision ou de pertinence, l'auteur, évoque ici la capacité, et l'importance de l'utilisation de certaines techniques, de certains outils, théories, modèles et méthodes dans le passage d'une vision à une œuvre matérielle et réelle.

¹ GAREL, G. (2003). Pour Une Histoire De La Gestion De Projets. *Les Annales Des Mines, Gérer Et Comprendre*, (74), P.10

² Ibid, P. 11

³ ATKINSON, R. (1999). Project Management : Cost, Time And Quality, Two Best Guesses And A Phenomenon, It's Time To Accept Other Success Criteria. *International Journal Of Project Management*, 17(6), 337–342, P.338.

Le Project Management Institute quant à lui propose la définition suivante : « Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences »¹.

Les avancées constatées à travers le temps dans les nombreuses disciplines desquelles s'inspirent la gestion de projet, ont marqué l'évolution de cette dernière. L'une des grandes évolutions ayant été constatées représente la place de **l'entrepreneur** dans la vie du projet, ce rôle connu sous le titre de « maître maçon » durant la période des premières constructions , ou de celui d' « architecte » lors de la période des plus grandes réalisations architecturales , est un modèle qui a été formalisé par l'économiste Schumpeter, l'adoption de ce modèle par la gestion de projet, a clairement participé à l'évolution de cette dernière, notamment car la conception d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé s'identifie systématiquement à la naissance d'un entrepreneur.

Ce qui implique que la fonction d'entrepreneur devient nécessaire à la réalisation du processus de projet, et que ce dernier acquiert ainsi une dimension technique mais aussi organisationnelle.

Navarre a lui aussi joué un rôle essentiel dans l'analyse de la rationalisation de la gestion de projets, il a défini ce qui est communément appelé : « le degré zéro » et « le degré un », le premier renvoie aux projets exécutés entre les années 30 et les années 50, les grands projets étatiques de cette époque soulèvent des problèmes de formulation d'objectifs publics, d'interaction entre institutions, d'analyse multicritères, d'ordonnancement complexe, de gestion de la relation aux fournisseurs...., cependant les problèmes de décision et d'atteinte des objectifs étaient plus important pour ces projets là que l'efficience.

Par la suite ce sont les projets coloniaux, qui ont permis l'accumulation de nouveaux savoirs, en ayant rendu les projets comme symbole de développement socio-économique, la gestion a commencé à ce moment à s'enrichir de nouvelles dimensions tel la prise en considération de données socioculturelles ou l'interaction entre la planification macro-économique et le développement local, à partir des années 60 de nombreux projets voient le jour et se développent dans différents secteurs, les méthodes et techniques de la gestion de projets tel que : l'estimation des coûts, les devis, la conception de prototypes, la gestion des chantiers, des approvisionnement, la négociation des contrats ...etc. sont maîtrisées par les ingénieurs.

Quant au « degré un », elle renvoie à la spécificité de la gestion de projets, et à la particularité de son utilisation pour chaque entreprise, ces dernières réalisent les projets comme des opérations qui

¹ PMI (Project Management Institute). (2013). *Guide PMBOK*. Project management Institute Edition. P.4.

ressemble aux autres, il n'existe pas encore de modèle à part entière de la gestion de projets, c'est dans les années 60 que cette discipline s'éloigne de la singularité des différentes expériences individuelles dont témoignent les entreprises pour entrer dans l'ère de la rationalisation standardisée.

En donnant la définition de la gestion de projets, nous avons par la même occasion marquée d'une façon brève et subtile la différence entre la gestion de projets et le management de projets, certains auteurs soutiennent que le management de projets ne possède en plus de la gestion de projets que la dimension humaine. Nous avons opté dans cette étude pour l'utilisation du concept de « gestion de projet » car selon les objectifs fixés pour l'étude, nous souhaitons partir du postulat selon lequel les entreprises dans le contexte algérien penchent plutôt vers une gestion de projet que vers un management de projet.

De nombreux auteurs s'étant penché depuis déjà quelques années sur les réelles facteurs de succès, et causes d'échecs des projets, nous pouvons dans un premier temps donner brièvement (donner synonyme) comment est définie une gestion de projet réussie dans ce qui suit et serait une gestion ayant permis :

- l'achèvement du projet dans le temps
- l'achèvement du projet dans les coûts prévus
- l'achèvement du projet en ayant respecté les critères de performance et de qualité prévus
- l'achèvement du projet en ayant utilisé les ressources nécessaire de manière efficace et efficiente
- l'achèvement d'un projet validé et accepté par le client.

Ainsi dans le cas de la gestion de projet, certains auteurs considèrent que l'histoire de la gestion de projets est née à travers l'histoire du management, et ce principalement car l'évolution des théories a marqué la différence entre les *pratiques de gestion* et les *modèles de gestion* et c'est cette différence qui fonde pour certains auteurs la conception de la gestion de projet.

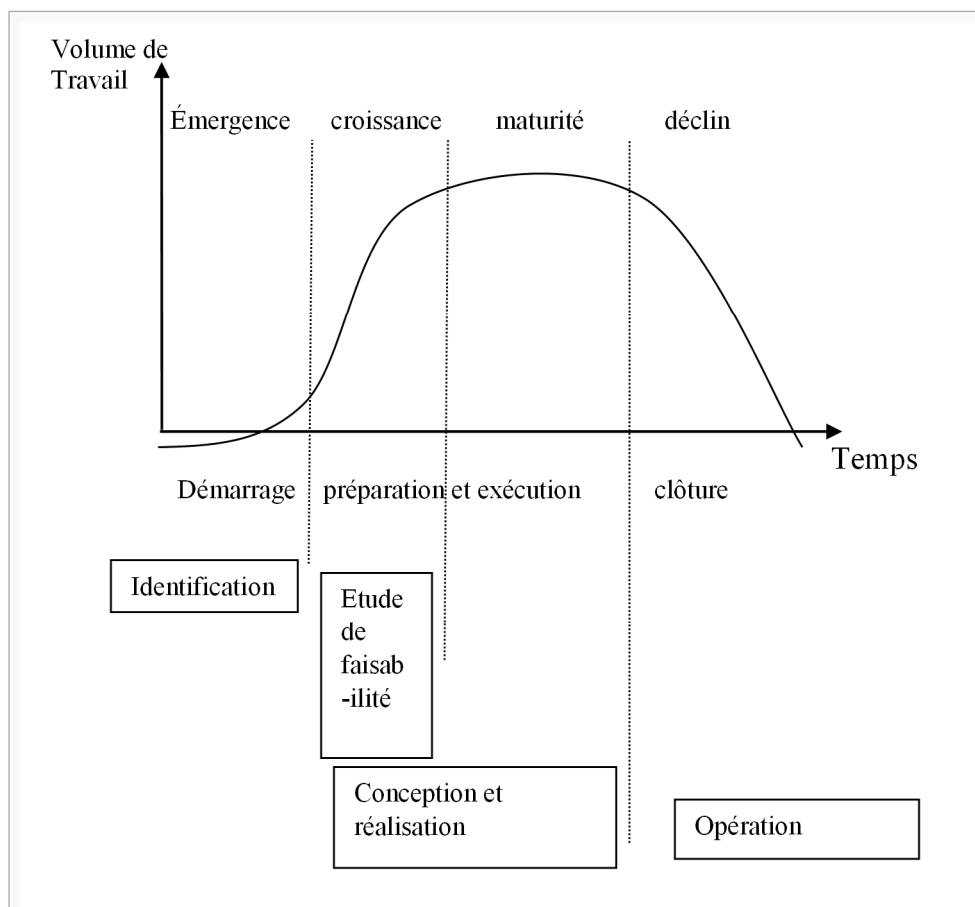
Egalement les institutions professionnelles ont joué un rôle fondamental dans la diffusion du modèle instrumental de gestion de projet, nous citerons par exemple : le PMI (Project management Institute), crée aux états unis en 1969, c'est une association qui rassemble et organise les professionnels du projet, la création en France de l' Afitep (ex-association Française des Techniques et Ingénieurs en Estimation et Planification, aujourd'hui Association Francophone de

Management de Projet), l'Ipma (International Project Management Association) qui regroupe une quinzaine d'associations européenne dont l'Afitep.

Nous pouvons également ici définir le projet comme étant : «Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».¹ Cette définition implique l'existence d'un objectif pour lequel l'entreprise doit mettre en place un processus rationnel, logique et cohérent qui s'étale sur une durée déterminée et qui doit aboutir à la concrétisation de cet objectif de la façon la plus efficace et la plus optimale.

Comme tout processus, le projet possède également un cycle de vie, qui se présente sous forme d'étapes ou de passages que les projets traversent afin de se réaliser, quelle que soit la taille et la complexité d'un projet, son cycle de vie est présenté souvent comme suit :

Figure 1. Cycle de vie d'un projet



Source : Jean-Yves Moine, le grand livre de la gestion de projet, afnor éditions, paris, 2013, P.33

¹ MIDLER, C., & GIARD, V. (1993). *Pilotage De Projet Et Entreprises*. Édition Economica, P.7.

Cette figure nous permet de faire la distinction entre les plus grandes étapes qui peuvent marquer le projet : la phase d'émergence donc de lancement du projet, suivie d'une phase de forte croissance qui est la phase préparation, un niveau constant pendant la phase réalisation, et enfin une décroissance de l'activité. Il est à noter que le projet peut s'arrêter à tout moment pour force majeures ou durant les présentes phases pour plusieurs raisons.

Sous-section 2 : fonctions et outils de la gestion de projets

La gestion de projets étant une discipline éclectique, regroupant de multiples fonctions, et métiers en s'étalant sur de nombreux domaines, la définition adéquate des concepts et notions qu'elle englobe est cruciale.

1. fonctions de la gestion de projets :

1.1.Ordonnancement et planification des projets :

« *Une petite impatience ruine un grand projet* » Confucius.

Même si les concepts « d'ordonnancement » et de « planification » sont souvent associés et confondus, il existe néanmoins quelques différences entre les deux que nous jugeons important de relever et de prendre en considération. L'ordonnancement des projets consiste à programmer des tâches et des ressources, en prenant en considération les différentes contraintes. Il permet au projet l'atteinte des objectifs de délai, de coût et de performance technique. Ce dernier connu en anglais sous le terme « *scheduling* » est apparu lorsque les premières constructions ayant marqué l'histoire architecturale du monde ont vu le jour. Car ces dernières n'auraient pu se faire sans une quelconque forme d'ordonnancement ou de séquençement des activités et des tâches.

Egalement à la fin du 17^{ème} siècle, le concept et l'utilisation des « diagrammes » à la place des mots pour représenter certaines idées ou visions, a été le sujet de nombreux débats scientifiques.

Quant à la planification, elle représente : « le processus de décomposition du projet en tâches spécifiques, et la définition de la séquence selon laquelle ces tâches doivent ou peuvent être réalisées »¹. Ainsi malgré les nombreuses similitudes entre ces deux concepts, nous constaterons que si la planification se préoccupe de la décomposition du projet en tâche et de leur réalisation, l'ordonnancement quant à lui prend en compte au-delà du plan initial les ressources nécessaires à l'exécution des tâches, ainsi que les contraintes intervenant pendant le projet, c'est donc un

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Éditions La Découverte, P.76.

document sous forme de « calendrier », représentant le résultat d'une correspondance entre les ressources consacrées au projet et le planning initial du projet.

Sur un plan organisationnel, le planning doit contenir les éléments suivants :

- Une reconnaissance et une résolution des éventuels conflits de groupe concernant les objectifs
- Acceptation et validation des responsabilités de la part des acteurs du projet
- Une motivation et un engagement de la réalisation des objectifs organisationnels de la part des acteurs
- Les communications verticales et latérales
- Une coordination des activités entre les différents groupes d'acteurs.

Aussi l'élaboration d'un planning adéquat comprend la notion d'incertitude qui représente une partie intégrante de la vie des projets, et dont la prise en compte peut permettre au planning d'être le plus proche possible de la réalité et d'être le précis possible.

Egalement, l'élaboration d'un planning suggère les réponses à de nombreuses questions, notamment ¹:

Tableau 1. Eléments de planification de projets

Eléments constitutifs de la planification	Questions
Préparation à l'analyse environnementale	<ul style="list-style-type: none"> - Où sommes-nous ? - Comment et pourquoi sommes-nous arrivés ici ?
Détermination des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce ici qu'on veut être ? - Où voudrions-nous être ? dans une année ? dans cinq années ?
Les alternatives stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Où allons-nous être, si nous continuons à agir comme avant ? - Est-ce là que nous souhaitons aller ?

¹ KERZNER, H. (2003). *Project Management*. John Wiley & Son, P.381.

	<ul style="list-style-type: none"> - Comment pourrions-nous arriver là où nous voulons aller ?
Liste des opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher d'arriver là où nous voulons arriver ? - Qu'est-ce qui nous aiderait à aller là où nous souhaitons aller ?
Préparation des prévisions	<ul style="list-style-type: none"> - Jusqu'où sommes-nous capable d'aller ? - De quoi avons-nous besoin pour aller là où nous souhaitons aller ?
Sélection du portfolio stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Quel serait le meilleur apprentissage pour nous à apprendre ? - Quels vont être les éventuels avantages et bénéfices ? - Quels sont les risques ?
Préparation du programme d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'avons-nous besoin de faire ? - Quand avons-nous besoin de le faire ? - Comment allons-nous le faire ? - Qui va le faire ?
Suivi et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Sommes-nous dans la course ? si non, pourquoi ? - Qu'avons-nous besoin de faire pour être dans la course ? - Pouvons-nous le faire ?

Source : construction personnelle à partir de : KERZNER (Harold), "Project management", Op.cit., P.381

Il existe différentes types de plannings, que nous pouvons classer en trois familles, à chacune de ces familles correspond un outil lui permettant d'exécuter le planning :

➤ Les plannings directeurs :

Ils répondent à une approche globale, de type « macro tâches », et permettent une visualisation générale du projet. L'outil utilisé pour ce type de planning est le GANTT, il s'agit d'un outil qui a été conçu par Henry GANTT en 1917, il permet une planification optimale du projet dans le temps par le biais d'une modélisation, en utilisant une représentation graphique qui permet la visualisation des coûts et des délais nécessaires à chaque étape.

L'avantage de ce type de planning est que sa lecture est aisée et ne présente pas une grande difficulté d'interprétation cependant, offrant une visualisation générale du projet, le nombre de tâche peut être limité.

➤ Les plannings détaillés :

Ce type de planning répond à une approche de planification de type « micro tâche », il permet un découpage précis et une visualisation microscopique de tous les éléments composants les tâches qui constituent le projet. Tous ces éléments peuvent ainsi être planifiés, les outils utilisés pour ce type de planning sont :

- Le PERT (program of Evaluation and Review Technic)

Cet outil a vu le jour aux Etats-Unis en 1958, en plein guerre froide, à l'occasion de la fabrication du système d'armes « polaris », les responsables de ce projet ont souhaité prendre davantage en compte la gestion des contraintes et les préoccupations organisationnelles que les préoccupations techniques. Cette méthode consiste à modéliser les projets en organisant les tâches en fonction de leurs dépendances et de leur chronologie¹.

1.2.La gestion des coûts :

La gestion des coûts représente un des piliers de la gestion de projet, l'incertitude étant une partie intégrante de cette discipline, les risques deviennent plus importants, notamment les risques financiers (pertes dans divers cas), la gestion des coûts et leur suivi est donc indispensable.

Nous pouvons définir les coûts dans ce qui suit : « ils représentent une charge ou dépense supportée par un intervenant économique à la suite de la production ou de l'utilisation d'un produit ou de l'ensemble des deux »².

¹ BELAID & Mohand cherif. (2010). *Le management de projets mise en œuvre avec ms-project*. Pages bleues internationales, P.36.

² AÏM, R. (2013). *La gestion de projets*. Lextenso Éditions, P.115.

La gestion des coûts implique, l'existence d'un processus requis pour que le projet s'exécute dans le respect du budget prévu¹.

Nous pouvons faire la distinction entre ²:

- Coûts fixes et coûts variables
- Coûts d'investissement et coûts de fonctionnement
- Coût moyens/ coût marginaux
- Coûts directs / coûts indirects

Quant à la typologie qui concerne les projets, elle peut se présenter comme suit ³:

- Les couts de recherche et développement
- Les coûts d'acquisition de ressources de production (achats de machines, formation du personnel, recrutement, etc.)
- Les coûts de production liés au produit (assemblage, contrôle de détachées, documents techniques,...)
- Coût de déstockage de la matière première
- Coûts de l'après- vente
- Coût de remise du projet (clôture et validation du projet ...)

Il est à noter que la gestion des coûts implique l'existence de quatre étapes distinctes ⁴:

- La planification de la gestion des coûts :

Cette étape implique la mise en place de politiques, procédures et une documentation qui sera exploité pour effectuer la planification, l'exécution et le contrôle des coûts liés au projet, le principal output de ce processus est l'élaboration d'un plan de gestion des coûts

- L'estimation des coûts :

Elle implique le développement d'une approximation ou estimation, des coûts que peut avoir l'utilisation des ressources nécessaires au projet. Le principal output de ce processus d'estimation

¹SCHWALBE, K. (2014). *Information technology project management*. Cengage Learning Edition, P.274.

² TOUDJINE, A. (2005). *Analyse des coûts dans l'entreprise*. Éditions N.R.A., p.75.

³ GIARD, V. (1991). *Gestion De Projet*, Op.cit, P.86.

⁴ SCHWALBE, K. (2014). *Information technology project management*, Op.cit, P.275.

des coûts, est l'estimation de chaque activité du projet, l'établissement des bases de l'estimation, actualisation des documents relatifs aux projets.

- La détermination du budget :

Cette phase implique l'allocation des coûts globaux estimés, aux travaux et efforts individuels, afin d'établir une base pour la mesure de la performance.

Le principal output émanant de cette étape est l'établissement d'une base pour les coûts, pour les besoins de financement du projet et enfin une actualisation des documents relatifs aux projets.

- Le contrôle des coûts :

Cette étape implique le contrôle des changements de budget du projet, les principaux outputs liés au processus de contrôle des coûts sont : des informations sur le rendement de travail et la performance, des prévisions de coût, requêtes et demandes de changement, mise à jour du plan de la gestion de projet, mise à jour du processus organisationnel.

Le suivi des coûts est principalement effectué à travers les types de coûts suivants :

- Le coût budgété du travail prévu (CBTP) :

Il représente le budget à date qui correspond aux travaux qui auraient dû être réalisés à une date donnée si tout avait été fait correctement. La représentation dans le temps des prévisions de consommation du projet représente la courbe S.

- Le coût budgété du travail effectué (CBTE) :

Il représente la part du budget à date correspondant aux travaux réellement effectués à un moment donné (la valeur acquise).

- Le coût budgété du travail effectué (CRTE) :

Il représente le total des coûts encourus sur les travaux effectués à la date considérée.

Ces trois coûts peuvent être considérés comme faisant partie de ce qu'on appelle le concept de « coûtéance » qui est défini selon l'AFNOR dans ce qui suit : « ensemble de dispositions permettant, pendant toute la durée d'un projet, de prévoir et de suivre tous les coûts occasionnés par la réalisation du projet, avec l'objectif de maîtriser un coût prévisionnel final »¹.

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*, Op.cit, P.80.

Ce concept représente donc un ensemble de pratiques mises en place en vue d'effectuer le suivi de tous les coûts et dépenses engendrées par le projet, en remédiant aux éventuels écarts constatés, pour que le projet s'exécute dans le respect des dépenses et coûts prévus au départ.

Selon Anthony : « Lors de ce processus de contrôle, les données sur les coûts réels, le temps réel et les réalisations sont comparées aux prévisions. La comparaison peut être établie soit lorsqu'une étape identifiée du projet est atteinte, soit régulièrement, par exemple à la fin de chaque semaine, ou de chaque mois »¹

Le concept de coûténance repose sur le calcul des trois coûts que nous avons présenté plus haut, et qui sont à l'origine du calcul de deux types d'écarts : l'écart de performance et l'écart de planning.

L'écart de performance représente : CBTE - CRTE

L'écart de planning représente : CBTE - CBTP

S'inspirant des règles du ministère de la défense des États-Unis, l'AFITEP a édicté les douze principes de **coûténance**, que nous énonçons dans ce qui suit² :

- Subdiviser le coût total en fractions techniquement objectives et complètes à des dates clés, et coder chaque subdivision
- Fixer les bases ou budgets de chaque subdivision pour la définition, les quantités, les coûts et la date économique
- Mesurer précocement les paramètres de la définition résultant de la réalisation
- Prévoir sans délai leur évolution et calculer leur valeur finale probable
- Comparer immédiatement le coût final prévu au budget de base, calculer et expliquer l'écart
- Rapporter régulièrement les mesures, les prévisions et les écarts, leur synthèse et leur évolution.
- Juger l'importance des écarts, la nécessité et la possibilité de les réduire ou de les utiliser dans le cadre du contrat et du délai restant
- Présenter sans délai et négocier avec attention les corrections possibles de la recette (montant, dates)
- Ordonner au plutôt les corrections possibles et nécessaires de la dépense (coût)

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*, Op.cit, P.80.

² MINYEM, H. G. (2007). *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*. EYROLLES éditions, P.177.

- Vérifier sans retard l'application des directives et arbitrer suivant les difficultés qui sont apparues.
- Enregistrer et rapporter les nouvelles prévisions de recette, de dépenses et d'écarts pour chaque subdivision et pour leur ensemble
- Annuler ou dénoncer le contrat si la certitude est acquise d'un dépassement inacceptable.

1.3.La gestion du temps :

Le respect des délais dans la réalisation des projets est indéniablement le challenge le plus difficile à réaliser dans la gestion de projet et le plus important, et la principale cause de conflit susceptible de naître durant l'exécution du projet.

L'une des principales raisons pour laquelle le temps revêt une importance particulière pour les projets est que les délais sont étroitement liés aux coûts, en effet plus des retards sont constatés dans la réalisation des activités du projet, plus les coûts de ce dernier sera élevé.

La gestion du temps consiste donc à utiliser les moyens et outils mis à sa disposition afin d'avoir une meilleure connaissance du temps disponible afin d'en faire le meilleure usage possible. Cette fonction obéit également à une démarche qui inclut le respect de certaines étapes tel que : le diagnostic, fixation des objectifs, mise en place de stratégie et de plan d'action, mise en œuvre contrôle et pilotage.

Egalement dans cette démarche deux règles essentielles doivent être prises en considération¹ :

- Allouer un délai maximum « raisonnable » et réaliste dans la planification des tâches à réaliser
- Respecter au maximum les contraintes de temps et les délais convenus pour la réalisation de ces tâches.

La planification occupant également une place importante dans la gestion de projet et devant établir un calendrier de tâches, elle doit se faire simultanément avec la gestion du temps.

Dans toute démarche de temps, il doit y avoir un repérage et un découpage temporel pour créer des repères et des minis délais durant toute la vie du projet, afin que le suivi des tâches et du temps soit plus précis ce qui permet d'avoir un contrôle plus efficace.

¹ HERMEL, L. (2005). *100 Questions pour comprendre et agir, gestion du temps*. Afnor Éditions, P.26.

Les projets se retrouvent à un certain moment de leur cycle de vie par des dates qui sont les suivantes :

- Les jalons :

Un jalon représente : « une réunion se tenant à une date fixée (le plus souvent au début du projet), permettant une mise en commun d'informations et au cours de laquelle il est pris acte de la bonne fin de tâches-ancêtres. Cette réunion peut être l'occasion d'effectuer des arbitrages, sur la base d'informations venant d'être recueillies au cours de l'exécution des tâches qui viennent de s'achever, pour déterminer certaines orientations techniques conditionnant des tâches-descendantes »¹.

De cette définition nous comprenons que les jalons représentent des réunions mises en place afin de partager auprès des acteurs les informations nécessaires, et d'effectuer les arbitrages nécessaires et déterminer les orientations techniques adéquates.

- La date d'achèvement :

Elle représente le rendez-vous le plus important de toute la vie du projet, cette date représente une caractéristique essentielle dans la distinction entre un projet et une opération de production répétitive, le respect de ce rendez-vous implique le fait que chaque responsable de tâche ou d'un ensemble de tâches comme étant à la tête d'un mini projet, ainsi le respect de la date d'achèvement implique également le respect de la durée des tâches.

Il est à noter que les perceptions temporelles peuvent être très variées, entre les acteurs du projet (responsables, directeurs, exécutants, ou intervenants), ces différences de perceptions possèdent une influence sur les tâches, le projet et également sur le découpage temporel au sein du projet.

Car la durée que peut attribuer un directeur de projet à une tâche n'est pas la même que celle que lui attribuera un responsable.

Chaque tâche étant imbriquée avec les autres, il est important de bien définir leurs durées et leur ordre d'exécution. La principale caractéristique d'une tâche est sa durée, comme elle est conditionnée par les spécifications techniques du projet, qui peuvent être modifiés et changer dans

¹ GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Édition Economica, P.102.

le temps, la définition précise du projet et des tâches qui le composent est ici très importante, plus le projet est clair et précis et meilleure sera la détermination de la durée des tâches.

Chaque tâche possédant son propre mode opératoire, et nécessitant ses propres ressources, l'utilisation de ces ressources peut varier d'une tâche à une autre, et chaque tâche peut également s'effectuer de différentes façons selon l'intensité d'utilisation de ces ressources, ainsi si un travail de trente jours par exemple de maçonnerie pourra être exécuté par deux personnes en quinze jours, il peut également s'effectuer par trois personnes pendant dix jours ou par cinq personnes pendant six jours¹.

La gestion des délais n'est pas directement liée à une gestion des tâches mais à la gestion des ressources. Car la cadence d'utilisation de ces derniers peut modifier la durée d'exécution des tâches et contribuer éventuellement à leur réduction.

Il existe aussi un autre type de durée, appelé : la durée résiduelle, celle-ci représente :

« Le délai séparant la date d'achèvement du projet, de la date courante »², la détermination de cette durée peut avoir certains avantages tel que :

- L'amélioration de la connaissance du projet
- Le projet augmente sa probabilité à être irréversible, en prenant en compte l'importance des dépenses qui auraient été consenties en pure perte s'il venait à être arrêté, aussi les problèmes pouvant être rencontrés à la fin du projet seront surmontés au prix de dépenses supplémentaires.
- *Le degré de liberté* disponible pour la modification de certaines spécifications techniques diminue particulièrement lorsque le respect de la date butoir est impératif
- *Le coût de modification* des spécifications techniques augmente mais souvent il peut arriver qu'une partie de ces coûts peut rester cachée (heures supplémentaires non payés,...), et l'analyse des coûts-avantages est rarement conduite.
- La « *tension* » qui pèse sur les acteurs du projet augmente lorsque le jalon final se rapproche.

¹GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*, Op.cit, P.105.

² Ibid, P.106.

Il existe certaines techniques qui permettent la réduction de la durée d'exécution d'un projet, la plus connue d'entre elles reste : **le chevauchement**, cette technique représente : « une relaxation de la durée d'antériorité entre deux tâches, laquelle stipule qu'il est impossible de commencer une tâche-descendant avant que la tâche-ancêtre ne soit achevée »¹.

1.4.La gestion de la qualité :

De nombreuses entreprises, admettent qu'ils sont souvent dans l'incapacité de définir la qualité, principalement car cette dernière ne peut être définie ou déterminée que par le consommateur, néanmoins, Kodak propose la définition suivante : « la qualité représente les produits et services qui sont perçus ou amenés à correspondre ou à excéder les besoins et attentes des consommateurs à des coûts représentant une valeur unique »²

Egalement la norme ISO 9000 propose une autre définition de la qualité qui est la suivante : « elle représente l'ensemble des fonctionnalités et caractéristiques d'un produit ou d'un service, qui sont relatives à son habilité à satisfaire des besoins implicites ou explicites »³, cette définition renvoie selon nous à la version du produit au service conçu ou à la combinaison des fonctionnalités du produit, permettant de satisfaire l'ensemble des attentes des clients de la façon la plus optimale possible.

La gestion de la qualité s'appuyant elle aussi sur un certain nombre d'outils, parmi lesquels nous citerons⁴ :

- La feuille de relevé :

Cet outil permet la collecte et le classement de données (chiffrées ou non), après avoir défini de manière précise l'objectif à atteindre, devront être définis ensuite les éléments à relever tels que les grandeurs à mesurer, les critères de classement, Qui devront être exploitables et analysables⁵.

- Le diagramme de Pareto :

¹GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Op.cit. P.107.

²Kerzner, H. (2003). *Project management*. Op.cit. P259.

³ Ibid, P759.

⁴AïM, R. (2013). *La gestion de projets*. Op.cit, p.113.

⁵ Ibid.

Le diagramme de pareto ou loi des 80/20, est une méthode qui permet une prise de décision rapide grâce à une détermination des priorités. Le principe de cette méthode est le suivant : à partir d'une représentation graphique de type histogramme on visualisera le « poids » de chaque cause d'un problème qui sera hiérarchisé par ordre d'importance, en traitant la ou les causes les plus importantes, on élimine la majeure partie du problème posé. Il résulte de cette analyse que 80% des conséquences sont dues à 20% des causes. Règle des 80/20.

- Le diagramme d'Ishikawa : à reformuler et à faire d recherches sur pr rajouter des infos

Il s'agit d'un outil graphique, qui permet d'analyser et de visualiser toutes les causes potentielles d'un problème. Connu également sous le nom du diagramme cause-effet, ou diagramme en arêtes de poisson, il se préoccupe de l'analyse du lien entre un problème et ses causes, c'est un brainstorming où les causes d'un problème sont classées par famille en utilisant la logique des « 5M ».

Cette méthode se déroule comme suit : mettre en place un groupe conduit par un animateur qui, dans une première approche de type « brainstorming » énoncera toutes les causes possibles au défaut de qualité, ces dernières seront ensuite classées en 5 familles (Matières, Milieu, Méthodes, Matériels et Main d'œuvre) et disposées sur le diagramme, le groupe déterminera ensuite la ou les causes responsables, échangera des idées et agira sur les causes déterminées afin de corriger le défaut en suggérant des solutions.

- La matrice MOFF :

Il s'agit d'un outil de diagnostic et de stratégie, cette méthode permet de prendre connaissance d'une situation donnée dans l'entreprise et de mettre en avant ses potentialités en prenant en considération de son environnement (MOFF : Menaces- Opportunités- Forces- Faiblesses ou SWOT : Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats).

L'ensemble des paramètres qui caractérisent les conditions environnementales sont identifiées sous forme de matrice.

- La méthode du vote pondéré :

Cette méthode ou la méthode de Blacke et Mouton est un outil qui permet, pour un groupe de faire un choix lorsqu'il est confronté à une problématique, et ce lorsque les données sont qualitatives. Cette méthode est surtout utilisée lorsque le consensus n'est pas immédiat au sein d'un groupe.

Elle consiste à trier et pondérer par ordre d'importance les réponses aux problèmes posés.

- Le logigramme :

Le logigramme ou *flowchart* est un outil simple et visuel qui permet la construction d'un enchaînement séquentiel et logique de différentes étapes. Il permet d'identifier en le construisant « qui » fait « quoi » et « comment ».

- La matrice de comptabilité :

C'est un outil d'analyse et d'aide à la décision qui permet de juger la compatibilité de différentes solutions à partir de critères de choix définis, en reportant les résultats dans une matrice.

- La méthodologie QQQQCCP (qui, quoi, ou, quand, comment, combien, pourquoi) :

Il s'agit d'un outil de questionnement systématique ou d'aide à la construction d'une réflexion, elle consiste à répondre aux sept questions suivantes :

Qui ? La question fait référence aux personnes et responsables impliqués dans le projet

Quoi ? Fait référence aux objets et aspects matériels du projet

Où ? Cette question est liée au lieu

Quand ? Fait référence au temps et à la durée

Combien ? Cette question est liée aux quantités

Comment ? Cette question est liée aux moyens, méthodes et outils utilisés

Pourquoi ? Cette question renvoie à la raison d'utiliser telle ou telle procédure, tel ou tel moyens, etc.

- La méthodologie des cinq pourquoi :

Cet outil permet d'analyser les relations causes-effet et de remonter jusqu'aux premières causes possibles d'un problème, il repose sur un principe japonais selon lequel demander pourquoi au moins cinq fois garantit la découverte de la ou les causes du problème.

- Les réunions « brainstorming »¹ :

C'est un outil de créativité orale de groupe, cette méthode favorise l'émergence d'idées neuves par l'échange établi au sein d'un groupe et fait appel à l'imagination de ce dernier, elle a été

¹ Kerzner, H. (2003). *Project management*. Op.cit, P.773.

inventée par Alex F. Osborn en 1939. Son principe est donc de faire naître le plus d'idées possibles dans un temps défini.

Elle consiste en la mise en place d'un groupe hétérogène de 15 personnes sous la conduite d'un animateur spécialisé, les séances ne doivent pas durer plus d'une heure, les idées exprimées ont toutes la même valeur, il ne doit pas y avoir de jugement de valeur ni vis-à-vis des personnes concernées ni vis-à-vis des idées. Ces dernières sont ensuite inscrites dans un tableau par l'animateur et numérotées, ensuite triées et classées pour servir à une orientation.

- La méthode de « Metaplan » :

C'est un outil de créativité de groupe fondé sur la discussion par l'écrit, il consiste à répondre aux questions de l'animateur, par écrit, sur des cartes autocollantes, on a souvent recours à ce genre d'outil pour résoudre un problème donné.

Elle consiste à réunir un groupe de 5 personnes, sous la conduite d'un animateur, qui devra à partir d'une question ouverte, exprimer une idée par carte, ils hiérarchiseront ensuite ces réponses, et l'animateur devra proposer par la suite des hypothèses.

Tout comme chaque fonction ou composante de la gestion de projet, la qualité a aussi un coût. Ce dernier permet la vérification de l'adéquation entre le produit et les attentes du consommateur¹.

Les coûts relatifs à la qualité peuvent être classés en deux catégories : les coûts de conformité et les coûts de non-conformité, les premiers incluent : la formation, la vérification, les tests, l'endoctrinement, la maintenance et l'audit.

Quant au second type de coût, il inclut : la réparation sous garantie, le double travail (lorsqu'on retravaille un produit ou une tâche), la prise en charge des plaintes.

Il existe un autre type de classification des coûts relatifs à la qualité, qui est la suivante² :

- Les coûts de prévention :

Ce sont les coûts initiaux engagés par l'organisation et destinés à la satisfaction du client, ces coûts incluent ceux : du design, de la formation, du plan qualité, enquêtes auprès des fournisseurs, vendeurs et sous-traitants, études de processus et les activités préventives.

¹ Kerzner, H. (2003). *Project management*. Op.cit, P.774.

² Ibid.

- Les coûts d'évaluation :

Ils représentent les coûts liés à l'évaluation du produit ou du processus effectué, afin de voir à quel point les exigences du consommateur ont été respectées, ces coûts incluent les coûts de recherches relatives aux produits, les tests de laboratoires, les coûts liés au contrôle de la vente, ainsi que les coûts de révision du design intérieure et extérieure du processus.

- Les coûts des échecs internes :

Ces coûts sont liés aux échecs du processus durant lequel le produit ou le projet est censé être réalisé de manière à répondre aux exigences du client, ces coûts incluent ceux : de la ferraille, des réparations, du renouvellement du travail effectué si celui-ci a été mal réalisé, les temps d'arrêts, les coûts d'évaluation des défauts et les coûts des actions correctives liées à ces échecs internes.

- Les coûts d'échecs extérieurs :

Ces coûts sont ceux liés au non-respect de certaines exigences du produit pour le client, elles incluent : les retours des clients, les indemnités, l'évaluation des plaintes, les coûts d'inspection auprès des clients, les visites des clients pour la résolution des problèmes de qualités relevés et les actions correctives nécessaires.

1.5. La gestion des risques :

Toutes les activités que les hommes exercent, dans leur vie tous les jours, impliquent des incertitudes et des risques, les projets ne pouvant échapper à cette composante de la vie, et considérant la place qu'occupe l'incertitude dans la vie des projets, et leur impact dans la réalisation de ces derniers, la gestion des risques devient indéniablement une des fonctions les plus importantes de la gestion de projets.

Elle se charge essentiellement de détecter les différents risques qui apparaissent au cours de l'exécution des projets, d'anticiper leur apparition afin de les éviter ou d'atténuer leurs impacts s'ils surviennent.

L'AFITEP et l'AFNOR définissent le risque comme étant : « la possibilité que se produise un événement, généralement défavorable, ayant des conséquences sur le coût ou le délai d'une opération et qui se traduit mathématiquement par un degré de dispersion des valeurs possibles

autour de la valeur probable quantifiant l'événement et une probabilité pour que la valeur finale reste dans les limites acceptables ».¹

Selon l'auteur cette définition est restrictive, car le risque n'est pas toujours probabilisable, il proposera ainsi la définition suivante : « le risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables »²

Les risques peuvent avoir un certain nombre de caractéristiques telles que³ :

- Leur nature (ils peuvent être techniques, financiers, humains, etc.)
- Leur origine
- Leurs conséquences
- Leur détectabilité
- Leur contrôlabilité
- Leur qualité
- Leur probabilité d'occurrence (leur probabilité d'apparition, leur fréquence d'apparition)

Tout comme d'autres fonctions de la gestion de projet, la gestion des risques obéit également à une démarche particulière, également chaque planification élaborée au sein de la gestion de projet présente un certain nombre de risques, la gestion des risques se charge donc ici de détecter les risques potentiels, les recenser et atténuer leurs impacts ou de les éviter.

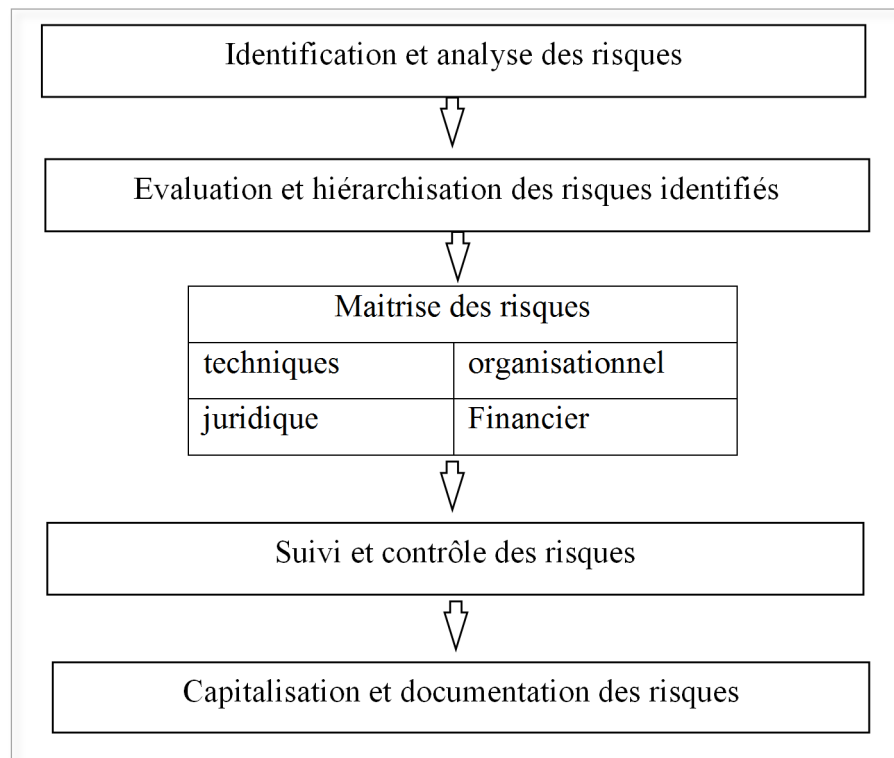
La démarche de la gestion des risques peut être représentée comme suit :

¹ GIARD, V. (1991). *Gestion De Projet*. Op.cit, P.119.

² Ibid.

³ COURTOT, H. (1998). *Gestion des risques dans les projets*. Édition Économica, P.36.

Figure 2. Procédure de gestion des risques de projets



Source : COURTOT(Hervé), « gestion des risques dans les projets », édition economica, paris, 1998, P.46.

La phase d'identification renvoie essentiellement au processus de recensement de tous les événements pouvant présenter des facteurs de risque, les techniques utilisées à cette étapes sont : l'analyse de la documentation, l'interview des experts, les réunions de brainstorming, ...etc. L'évaluation des risques suppose la détermination des critères d'évaluation, comme la mise en place d'un système de notation pour le degré de gravité des risques, de table de probabilité pour le calcul de la probabilité de réalisation d'un risque, mais aussi le recours à des techniques statistiques.

La maîtrise des risques est cruciale pour cette démarche, elle vise à définir et à mettre en place des actions pour le contrôle des risques et pour minimiser leurs impacts, elle propose pour cela certaines techniques telles que : l'amélioration du niveau d'informations et l'externalisation de ces risques vers d'autres acteurs économiques.

Le suivi et le contrôle des risques consistent eux en la mise à jour de la liste initiale des risques détectés, à la réévaluation de la criticité des risques et de l'efficacité des actions engagées.

Quant à la capitalisation et la documentation, elle sert à archiver et stocker les expériences et les retours d'expériences de projets précédents.

1.6. La gestion des conflits :

La diversité des outils dont dispose la gestion de projets, les lacunes pouvant surgir dans la communication des projets peuvent être une des raisons de l'apparition de certains « conflits » au sein de ces derniers. La gestion des conflits devient alors selon nous importante dans la mesure où ces conflits peuvent impacter de manière directe le plan de communication établi au sein du projet et la coordination entre tous les acteurs et parties du projet, ce qui peut provoquer un retard de délai ou même compromettre la réalisation du projet.

Malgré l'ambiguïté qu'on pourrait associer au « conflit » principalement due aux différentes formes que celui-ci peut prendre ou aux différents contextes dans lesquels il peut surgir ou auxquels il est lié, nous pourrions le considérer comme étant : « un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité »¹, ces conflits se trouvent dans toutes situations où il y'a une opposition (d'idées, d'intérêts, d'objectifs, etc....) entre des individus ou des groupes d'individus, à travers cette définition nous pouvons faire la distinction entre trois types de conflits² :

- **Le conflit d'objectifs** : est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties sont incompatibles.
- **Le conflit cognitif** : se présente dans une situation durant laquelle il y'a incompatibilité entre les idées ou les pensées des différentes parties.
- **Le conflit affectif** : est une situation dans laquelle les sentiments et émotions des parties concernées sont jugées incompatibles.

Ces conflits ont évidemment un impact sur les relations au sein des organisations et par conséquent sur ces dernières, cette influence est de deux sortes :

- **Une influence positive du conflit** :

L'apparition ou la résolution d'un conflit peut permettre une résolution constructive à ce dernier, la résolution de ce conflit peut amener les dirigeants et responsables à réfléchir sur une manière différente sur un fonctionnement ou un mode d'exécution particulier, ainsi le processus de résolution d'un conflit laisse inévitablement place à un changement et peut provoquer une innovation ou contribuer à une meilleure acceptation de ce changement.

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Éditions De Boeck, P.498.

² Ibid.

Aussi l'introduction intentionnelle d'un conflit dans le processus de décision peut être bénéfique, par exemple dans le cas d'un groupe qui est chargé d'une prise de décision, un problème peut surgir quand le désir d'arriver à un accord, au sein d'un groupe cohérent, bute sur l'examen de plusieurs solutions possibles, ainsi un groupe peut être victime d'un phénomène de *pensée de groupe*, dont il ne peut atténuer les effets qu'en favorisant la naissance d'un conflit avec l'apparition d'une ou de plusieurs opinions divergentes¹.

Selon nous, le processus de résolution doit impérativement se faire dans un contexte particulier réunissant les conditions nécessaires pour son bon déroulement.

parmi ces dernières, nous pensons, à une définition claire, complète et objective du problème ou de l'objet du conflit et de toutes ses implications en ne négligeant aucun de ses aspects, à des positions objectives des responsables ou des personnes initiatrices de ce processus vis-à-vis du conflit, en ayant un jugement et une approche impartial et équitable du problème et en ne laissant aucune place aux comportements opportunistes ou à une quelconque subjectivité, et aux asymétries d'informations afin d'entamer ce processus avec les informations et la rationalité nécessaire pour pouvoir provoquer un changement bénéfique.

- **L'influence négative du conflit :**

Tout comme les bénéfices que peut avoir un bon processus de résolution d'un conflit, ce dernier peut également avoir des conséquences néfastes sur l'organisation et donc sur le projet.

Parmi ces conséquences nous citerons : un dysfonctionnement dans l'utilisation des ressources pour l'atteinte des buts fixés, ce qui peut causer un gaspillage et une perte pour l'organisation en temps et en moyens, également l'apparition d'un conflit au sein d'une organisation ou au sein d'un projet peut affecter la santé psychologique des employés, en leur causant plus de stress et d'anxiété, ce qui peut laisser place à des tensions au sein des équipes de travail causant la démotivation des employés, et une instabilité au sein des groupes qui pourrait empêcher la solidarité et la cohésion de ce dernier ce qui affecterait de façon directe la performance de l'organisation et ainsi du projet.

Considérant le fait que la gestion de projets soit une discipline toujours en cours de construction que ce soit d'un point de vue technique, opérationnel ou scientifique, les employés et acteurs remédient à ces carences avec leurs propres expériences et connaissances personnelles, de ce fait leur motivation est particulièrement importante pour la suite du développement de cette discipline.

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.499.

Un stress engendré par des conflits peut remettre en question cette motivation en compromettant leur efficacité et par conséquent la bonne exécution du projet.

❖ **Niveaux et sources de conflit :**

Il existe principalement cinq niveau ou sources de conflits au sein des organisations : les conflits *intrapersonnels* (à l'intérieur d'un individu), *interpersonnels* (entre des individus), *intragroupes* (à l'intérieur d'un groupe), *intergroupes* (entre des groupes) et *intra organisationnels* (à l'intérieur d'une organisation).¹ Il pourrait également exister selon nous des conflits au sein des projets : intra projets.

- **Le conflit intra personnel :**

Ce type de conflit survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou cognitifs, le conflit d'objectif apparaît lorsque le comportement ou les objectifs d'une personne tendent vers des résultats qui s'excluent mutuellement ou s'opposent ou comportement des résultats incompatibles (à la fois positifs et négatifs). Nous pouvons distinguer trois types de conflits d'objectifs intra personnels :

- Le conflit entre une acceptation et une autre ²:

Elle représente une situation dans laquelle un individu a la possibilité d'effectuer un choix entre deux ou plusieurs options qui peuvent conduire à des résultats positifs.

- Le conflit entre une chose à éviter et une autre :

Cette situation offre la possibilité à chaque individu de faire un choix entre deux ou plusieurs options qui auront des résultats négatifs.

- Le conflit entre une acceptation et une chose à éviter :

Ce conflit représente une situation dans laquelle un chaque individu a devant la possibilité de décider de faire ou de ne pas faire une chose qui aura des résultats à la fois positifs et négatifs.

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.500.

² Ibid.

Ces conflits d'objectifs apparaissent quotidiennement dans nos vies, cependant ils apparaissent à des intensités et des degrés différents. Cette intensité augmente généralement dans les conditions suivantes ¹:

2. L'existence de plusieurs voire beaucoup de possibilités d'actions pour régler le conflit
3. Les conséquences positives et négatives des possibilités d'action sont perçues comme à peu près égales
4. La source du conflit est perçue comme importante aux yeux du décideur.

Il est également important aussi de considérer ce qu'on appelle « la discordance cognitive », cette dernière apparaît lorsque des individus reconnaissent que leurs pensées, attitudes, valeurs et/ou comportements sont contradictoires. Ce recul pris par les individus peut être angoissant et désagréable. Arrivé à un certain degré, ce malaise peut pousser l'intéressé à réduire l'ampleur des incompatibilités (la discordance) et à rétablir l'équilibre.

Ce dernier peut donc être atteint ²:

- Par une modification des pensées, attitudes, valeurs et/ou comportements
- Par un complément d'informations au sujet de la question qui provoque la discordance
- **Le conflit inter personnel :**

Ce type de conflit implique deux ou plusieurs individus qui ont des objectifs, attitudes, valeurs ou comportements opposés. Ce type de conflit peut être parfaitement illustré par le *dilemme du prisonnier*. Ce dernier peut présenter certains aspects différents et intéressants du conflit interpersonnel.

Les deux options : avouer et garder le silence constituent des *réactions de concurrence* par opposition aux *réactions de coopération* face au conflit³.

L'aveu représente une réaction de concurrence dans la mesure où l'une des parties cherche à s'assurer le meilleur résultat possible au détriment de l'autre. Il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent agir sur le degré de coopération entre les deux personnes dans le dilemme du prisonnier, notamment les suivantes :

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.501.

² Ibid., P.504.

³ Ibid., P.502.

- Quand la situation implique une série de décisions (plusieurs jugements), la coopération tend à être faible ou à diminuer tout d'abord, puis à augmenter.
- Une personne réagit davantage aux changements de stratégie de l'autre qu'à des stratégies immuables.
- Les possibilités de rétroaction et de communication peuvent accroître généralement les probabilités d'une coopération, cependant les effets de la communication doivent être examinés dans le contexte plus vaste des intentions personnelles.

Egalement il existe certains comportements souvent constatés dans le règlement d'un conflit interpersonnel tel que ¹:

- le style abstentionniste : il implique un comportement fondé sur une absence d'autorité et de coopération.
- le style oppressif : ce style suppose un comportement autoritaire sans esprit de coopération.
- le style conciliant : il correspond à un comportement coopératif mais dépourvu d'autorité.
- le style coopératif : ce style fait référence à un comportement fortement marqué par une volonté de confiance et de collaboration.
- le style fondé sur la recherche d'un compromis : ce style renvoie à un comportement mi-coopératif et mi-autoritaire, il se fonde sur le donnant-donnant et suppose généralement une négociation et une série de concessions.

- **Le conflit intra groupe :**

Un groupe représente plus que la somme des individus qui le constituent, il implique donc davantage que la somme de conflits intrapersonnels et interpersonnels, le conflit intra groupe désigne donc des heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ce conflit est souvent déterminé par la nature de la tâche assignée ainsi que les processus rationnels et émotionnels se déroulant au sein du groupe.

- **Le conflit inter groupe :**

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.504.

Ce type de conflit fait référence aux désaccords survenant entre deux ou plusieurs groupes, le type de conflit inter groupe le plus connu qui concerne les organisations est celui entre les syndicats et la direction, ce genre de conflits peuvent être particulièrement intenses, interminables et coûteux.

- **Le conflit intraorganisationnel :**

Ce conflit provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée et dont l'autorité officielle est répartie¹, il y'a quatre types principaux de conflits internes à l'organisation : le conflit vertical (qui émane de conflits survenant entre différents niveaux d'une organisation), le conflit horizontal (il concerne les conflits qui touchent le même niveau de la hiérarchie dans l'organisation) , le conflit entre personnel de l'atelier et celui des bureaux, le conflit relatif aux rôles. Ces conflits se situent souvent à l'un ou à plusieurs des niveaux qu'on a vus ci-dessus en matière de conflit à savoir : intrapersonnel, interpersonnel, intragroupe et intergroupe.

❖ **Méthodes structurelles de gestion des conflits :**

Habituellement les organisations utilisent cinq méthodes structurelles pour gérer un conflit : faire prévaloir la hiérarchie, dissocier les éléments du conflit, créer des stocks-tampons, nommer un agent de liaison entre les parties ou intégrer celles-ci à un département plus vaste, il arrive aussi qu'une organisation utilise ces cinq méthodes simultanément.

- **La prévalence de la hiérarchie :**

Elle représente une situation dans laquelle les managers essayent de résoudre un conflit émettant simplement une directive pour préciser aux subordonnés la marche à suivre et leur demander de s'y conformer.

- **La dissociation :**

La configuration de la structure d'une organisation peut réduire l'interdépendance entre les départements, ainsi en attribuant aux départements des ressources et des stocks indépendants il est possible de réaliser une séparation qui permettrait de réduire le risque que se produise un conflit entre ces départements.

Cependant cette indépendance entraîne aussi une duplication des efforts et de l'équipement, qui peuvent alourdir les coûts.

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.509.

- **La création de stocks-tampons :**

Il peut être bénéfique pour l'organisation d'avoir des départements complètement dissociés ou totalement indépendants les uns des autres. Une organisation peut vouloir réguler sa charge de travail entre les départements, à l'aide de stocks. Si un département A produit un bien, qui est nécessaire à l'activité du département B, un stock-tampon peut éviter au département B d'être affecté au cas où le département A serait ralenti ou arrêté dans sa production.

- **La nomination d'un agent de liaison :**

Une organisation peut faire appel à des agents de liaison dans sa structure, quand l'intégration des départements n'est pas ce qu'elle devrait être, et lorsque se produit quelque conflit inutile. L'agent de liaison est un individu chargé de faciliter l'intégration de deux départements dont les tâches sont imbriquées, cet agent doit connaître les opérations et le fonctionnement de chaque départements afin qu'il puisse coordonner l'exécution des tâches qui leurs sont communes, et veiller à la bonne circulation de l'information, mais pour que ces missions réussissent, l'agent doit pouvoir gagner la confiance des départements en question et s'abstienne de prendre parti en faveur de l'un d'eux.

Un agent de liaison efficace doit être un bon avocat et en mesure d'utiliser les styles de règlement des conflits qui font appel à la coopération et au compromis.

- **L'intégration au sein d'un département plus vaste¹ :**

Lorsqu'un département chargé d'opérer l'intégration de plusieurs autres, il exerce généralement une autorité suffisante pour donner des ordres aux exécutants des tâches que des départements interdépendants doivent exécuter dans un cadre intégré. Ainsi un département qui est chargé de résoudre un problème d'intégration est habituellement investi d'une autorité officielle beaucoup plus grande que celle de l'agent de liaison, pour diriger les activités des départements concernés et résoudre leurs conflits.

❖ **Méthodes interpersonnelles de gestion des conflits :**

On utilise également la méthode interpersonnelle face à un conflit évident, car à l'inverse des méthodes utilisées dans le domaine structurel, les méthodes interpersonnelles cherchent à mettre en lumière un conflit en réunissant les parties face à face, les principales méthodes

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.514.

interpersonnelles de gestion d'un conflit comprennent : la collaboration, la négociation et la consultation d'une tierce partie.

- **La collaboration :**

La collaboration est un processus qui permet aux individus d'échanger ouvertement des informations sur les questions importantes, et s'efforcent ensuite d'arriver à une forme d'action qui aboutira à un résultat favorable pour tous. C'est un processus dans lequel tous les individus concernés doivent s'engager.

Aussi il est plus pragmatique de faire appel à la collaboration quand il existe¹ :

- Un *besoin d'interdépendance* suffisant pour que cela vaille la peine de consacrer du temps et de l'énergie à collaborer en vue de la résolution des différends personnels ;
- Une *parité des pouvoirs* entre les intéressés de sorte qu'ils se sentent libres de se conduire avec sincérité les uns envers les autres, sans avoir à se préoccuper de leurs rapports officiels de subordination.
- La *possibilité d'avantages réciproques*, particulièrement à long terme, qui permettent de résoudre la querelle de façon à ce que tout le monde y gagne.
- Un *soutien organisationnel* suffisant qui permette de passer du temps et de consacrer de l'énergie à résoudre les querelles par voie de collaboration.

La possibilité d'une collaboration dépend grandement de l'attitude et des objectifs des parties, ce qui distingue cette méthode des autres, la collaboration repose sur l'hypothèse que tout le monde peut être gagnant. Cependant son issue dépend de la bonne volonté des parties, elle peut aussi donner lieu à un processus éprouvant notamment sur le plan émotionnel.

- **La négociation :**

Elle représente un processus grâce auquel deux ou plusieurs parties, ayant à la fois des intérêts communs et des intérêts conflictuels, formulent et discutent certaines propositions concernant les termes précis d'un accord possible. Elle peut faire appel à une combinaison de compromis et de coopération, et peut être d'oppression.

¹ HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.515.

Il existe quatre principales méthodes utilisées dans les négociations : les négociations distributives, les négociations intégratives, l'élaboration d'une attitude et les négociations intraorganisationnelles.

- **La consultation d'une tierce partie ¹:**

Quand des négociations sont menées directement entre les parties concernées, et que les parties sont sur le point de s'enfermer dans le type de conflit où l'un gagne ce que l'autre perd. Une troisième partie est alors appelée en consultation, dans un esprit de neutralité, peut les aider à résoudre le conflit.

Il existe d'autres fonctions au-delà de celles que nous avons évoqué dans cette section, tels que : la gestion des modifications, la gestion de la documentation, la gestion des sous-traitants, la gestion des fournisseurs, la gestion de l'équipe projet, la gestion du matériel, etc.

2- Direction et contrôle des projets :

a- Le contrôle des projets :

Le contrôle des projets, sert à mesurer l'avancement d'un projet vers ses objectifs, en estimant ce qui reste à faire. Le contrôle des projets est également chargé de mettre en place des actions correctives nécessaires pour l'atteinte ou le dépassement des objectifs, nous pouvons définir les étapes de : mesure, évaluation et correction à travers lesquelles s'effectue le contrôle des projets dans ce qui suit ²:

- **La mesure** : elle consiste à déterminer à travers des rapports formels ou informels le degré avec lequel avance la réalisation des activités du projet, et donc le taux de tâches réalisées.
- **L'évaluation** : consiste en la détermination des causes ou des possibilités pour agir sur un écart significatif constaté dans l'planification de la performance.
- **La correction** : la mise en place de mesures correctives, pour remédier à une situation défavorable ou désavantageuse ou de mesure permettant de tirer profit d'opportunité ou d'événements favorables.

¹HELLRIEGEL et all. (1993). *Management des organisations*. Op. Cit., P.516.

² Kerzner, H. (2003). *Project management*. Op.cit, P.516.

Le contrôle représente aussi : « le processus par lequel les responsables du projet vérifient la progression de ce dernier, et mettent en place les actions nécessaires pour dépasser et remédier aux éventuelles déviations constatées par rapport à la planification établie »¹

Nous pouvons identifier quatre étapes essentielles dans le processus de contrôle ²:

- Planification du travail à venir et estimation de la performance
- Contrôle et résultats des rapports
- Comparaison des résultats aux plan initial et prévisions des futurs résultats
- Planifier et mettre en place les actions nécessaires pour garder le plan initial ou minimiser les différences.

Afin que le contrôle soit efficace, il est important que chaque étape du processus de contrôle soit efficace, ainsi pour :

❖ Des plans efficaces :

Des plans efficaces sont des plans clairs et compréhensibles, qui suivent une ligne de conduite précise afin de fournir les mesures de contrôle nécessaires. Dans le cas où les plans sont actualisés régulièrement avec la fréquence qu'il faut, et sans l'application d'un contrôle de changement bien défini et stricte, il n'y aura donc pas de mesure de contrôle.

❖ Des rapports efficaces :

Les mécanismes relatifs à des rapports efficaces, sont doivent répondre aux exigences et conditions suivantes :

- les rapports doivent être établis pour s'opposer aux plans
- il est important qu'il y ait des critères de contrôle bien définis,
- les outils de contrôle doivent être simples et amicaux,
- les rapports devraient être établis à des intervalles bien définis,
- les rapports doivent être discutés lors de réunions officielles,
- les rapports devraient aussi stimuler des discussions créatives.

❖ Des révisions efficaces :

¹ TURNER, J. R. (2009). *The handbook of project management*. Mc Graw Hill, P.286.

² Ibid.

En utilisant certaines données, l'équipe du projet peut déterminer si le projet évolue comme prévu et si non calculer la taille et l'impact des écarts, les deux mesures quantitatives de la progression du projet sont le coût et le délai.

L'équipe du projet utilise les rapports afin de prévoir la progression des délais et des coûts, et compare ces derniers à un moment « t » du projet par rapport à ceux prévus et déterminés au départ.

❖ Des actions efficaces :

Afin de clôturer la boucle de contrôle, les acteurs du projet doivent entreprendre des actions correctives afin de remédier aux écarts, cela peut être sous forme de révision du plan afin de mieux refléter les écarts constatés.

b- La direction des projets :

La direction des projets représente : « la mise en place et l'exécution de plans qui ont été approuvés, et qui sont nécessaire pour atteindre ou dépasser les objectifs fixés »¹, la direction implique le respect de certaines étapes, à savoir² :

- **Le recrutement** : s'assurer que la personne qualifiée est choisie pour chaque poste
- **La formation** : apprendre aux individus et aux groupes comment remplir leurs devoirs et assumer leurs responsabilités.
- **Superviser** : donner quotidiennement aux acteurs et personnes impliquées au sein des projets des instructions et orientations, et la discipline requises afin qu'ils puissent remplir leur devoir et responsabilités.
- **La délégation** : attribuer les tâches, le pouvoir et responsabilités nécessaires, afin qu'ils aient l'occasion de tirer au mieux profit de leurs capacités.
- **La motivation** : elle consiste à encourager les autres, à être performants en répondant à leurs besoins.
- **Conseiller** : avoir des discussions privés avec chacun des acteurs, sur comment ils pourraient faire un meilleure travailler, comment résoudre leurs problèmes, ou encore comment réaliser leurs ambitions.
- **Coordonner** : les activités sont réalisées selon leur importance et avec un conflit minimum.

¹ Kerzner, H. (2003). *Project management*. Op.cit., P.193.

² Ibid, p. 194.

Diriger une équipe projet ainsi que d'autres parties prenantes de ce dernier, est loin d'être une tâche facile, principalement car le projet doit s'exécuter en une durée bien définie, également les employés du projet pourraient être assignés à un autre gestionnaire fonctionnel, alors que temporairement ils sont encore liés aux efforts et travail du gestionnaire en place.

Il est aussi à noter que le luxe de pouvoir « connaître » tous les acteurs du projet n'est pas réalisable dans un environnement de projet.

Le contrôle et la direction des projets sont les fonctions les plus complexes à assurer pour les responsables et directeurs projets, ces derniers doivent être fermes et pouvoir progresser et avancer rapidement, il est souvent préférable pour un chef de projet de prendre une décision pour un problème et être à 10% dans l'erreur que d'attendre l'apport et la contribution des 10% derniers d'un problème et de causer par la suite un retard dans les délais et une utilisation des ressources inadéquate.

Section 2 : projet et organisation

Sous-section1 : la place du projet dans l'organisation

1. le projet en tant qu'organisation temporaire

Afin de pouvoir analyser le projet en tant que tel au sein d'une organisation, et de lui attribuer une place ou une configuration différente de celle qui lui est déjà connue, nous devons revenir à l'analyse de la définition du projet, en plus de celle donnée plus haut dans la première section, le projet pourrait également être considéré comme :

« un effort dans lequel des ressources, humaines, matérielles et financières sont organisées ou investies d'une nouvelle façon, pour entreprendre une quantité de travail unique, avec des spécifications particulières, ainsi que des contraintes de coûts et de délai, afin de réaliser le changement ou la configuration souhaitée ou pour parvenir à un changement bénéfique, défini(e) par des objectifs qualitatifs et quantitatifs »¹

De cette définition nous retiendrons la notion d'effort et de travail unique qui revoit directement au « projet », et qui servent à transformer, des idées et une vision en un objet ou réalisation concrète à l'aide de moyens, et sous un certain nombre de contraintes.

¹TURNER, J. R., & MULLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, P.1.

Les auteurs de cette définition, identifient trois fonctionnalités et caractéristiques importantes des projets qui sont les suivantes ¹:

- Le projet est unique : aucun projet n'est identique à un autre
- Un projet est entrepris avec un nouveau processus : aucun projet n'est entrepris avec le même processus de réalisation qu'un autre.
- Chaque projet est transitoire : il possède un début et une fin.

Ces fonctionnalités créent des pressions pour les projets tel que :

- Tous les projets sont soumis à l'incertitude : il n'est pas possible d'être certain, que les planifications faites pendant la réalisation des projets seront exécutés avec exactitude et qu'ils permettront d'avoir un livrable requis.
- Les projets sont soumis à l'urgence : car tout projet doit répondre à des exigences particulières en respectant les délais prévus.

Nous constaterons ainsi que le caractère « éphémère » qui singularise autant les projets est aussi celui qui fournit le plus de pressions pour ces derniers.

Boutinet a également définit trois autres caractéristiques des projets ²:

- L'exemplarité : le projet est loin et différent de toute réalisation banale ou opération quotidienne et classique, il est inédit
- L'opérativité : le projet ne représente pas un rêve, ou une intention, mais d'incarne concrètement dans une réalisation
- La pronominalisation : le projet n'est pas anonyme, mais rattaché à un acteur individuel ou collectif.

Ces caractéristiques soulignent davantage l'unicité ou (le caractère unique des projets), ce qui nous apporte donc une vision différente sur ces activités en tant que tel ou même en tant qu'une forme d'organisation à part entière.

Boutinet dans son anthropologie du projet oppose deux aspects selon lui de ce dernier, l'aspect existentiel des projets (le choix moral chez les grecs) et l'aspect technique (le choix lié à un but déterminé), cette activité fait donc cohabiter deux dimensions fondatrices : une dimension

¹ TURNER, J. R., & MULLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. Op.cit, P.1.

² GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.3.

symbolique à valeur existentielle et une dimension technique à valeur d'efficacité, qui considère que l'implication dans un projet c'est pour chacun rechercher du sens et s'inscrire dans une démarche instrumentale, alors que pour la première dimension, le projet est plus constructiviste conçoit le projet comme une utopie pourvoyeuse de sens et comme mode d'affirmation identitaire, ainsi que comme un lieu d'apprentissage face à la complexité et à l'incertitude¹.

Selon certains auteurs la tentative d'application des concepts de la théorie des organisations, au projet en tant qu'organisation temporaire, peut nous faire remarquer certaines incomplétudes qui existent dans les différentes définitions existantes du « projets » notamment par rapport aux rôles, fonctions et limites des projets. Egalement selon un certain nombre d'auteurs, il existe des questions très importantes qui se posent encore aujourd'hui concernant les projets et auxquelles les différentes définitions du « projets » n'apportent pas de réponses, ces questions concernent particulièrement² :

- Le fait qu'une entreprise doive fabriquer elle-même certains produits intermédiaires ou se les procurer du marché extérieur ?
- Le fait qu'une entreprise doive organiser toute son activité comme un grand projet complexe et bien défini ou devrait-elle diviser son activité en un ensemble de mini projets ?

Les auteurs Tuner et Keegan ont quant à eux ont posé la question de savoir si le travail au sein des organisations devrait être géré en tant que projet ? En tenant compte du fait que les coûts de transactions peuvent être plus élevés en gérant le travail en tant que projet. Ceci induit logiquement selon nous à une autre question qui est la suivante³:

- Quelle est donc la limite de la taille des projets en tant qu'organisation temporaire ?

Cette question implique selon nous essentiellement la dimension organisationnelle relative aux projets, dans la mesure où la structure d'agencement des activités ainsi que la taille de ces dernières sont des paramètres décisifs pour déterminer la place des projets au sein de l'organisation et pour leur statut en tant que tel. Ce paramètre pourrait également contribuer à la redéfinition du concept de « projet » et à l'identification de son rôle et de ses fonctions en tant qu'organisation temporaire.

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.4.

² TURNER, J. R., & MULLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. Op.cit, P.2.

³ Ibid.

En effet les projets représentent un ensemble d'activités et de tâches, chacune d'entre elles possède une structure, une taille et une durée différente de l'autre, ces dimensions et durées sont celles qui déterminent la taille de l'ensemble du projet, également les fonctions faisant partie des projets occupent une place important dans la structure qui est celle du projet, additionnées aux tâches et activités définissent cette dernière (la structure des projets).

Ce qui pourrait conduire à reconsidérer l'organisation du projet, et sa place au sein de l'organisation en comparant son fonctionnement la structure de ses fonctions et de ses composantes avec celles de l'organisation dans laquelle il est nait.

Dans ce sens nous pourrons également nous demander s'il existe une taille de projet à partir de laquelle un projet est considéré comme une organisation temporaire ?

Dans cette optique de tentative de redéfinition du rôle et du statut des projets notamment en tant qu'organisations temporaires, certains auteurs considèrent ¹:

- Les projets comme une fonction de production
- Les projets comme ne organisation temporaire
- Les projets comme une organisation de changement
- Les projets comme une organisation d'utilisation des ressources
- Les projets comme une organisation pour la gestion de l'incertitude
- Le chef de projet comme le chef exécutif de l'organisation temporaire
- Le chef de projet comme l'agent du principal.

2. Projet et structure d'entreprise :

La structure de l'entreprise représente : « l'agencement des différentes composantes d'une organisation. Elle se définit comme l'ensemble des dispositifs et des mécanismes par lesquels l'entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà, oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres. Une structure est donc une configuration plus ou moins stabilisée des différents éléments qui constituent une entreprise »².

¹ TURNER, J. R., & MULLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. Op.cit, P.2.

² BARABEL, M. (2010). *Manageor*. Edition DUNOD, P.83.

Chaque structure peut posséder les différentes caractéristiques suivantes qui servent à orienter la nature et le fonctionnement de l'organisation¹ :

- La spécialisation : qui définit le mode et degré de division du travail dans l'entreprise ;
- La coordination : qui structure les modes de collaboration et la répartition des rôles au sein de l'entreprise
- La formalisation : qui définit le degré de précision des fonctions et des liaisons au sein de l'entreprise ;
- La standardisation : qui détermine le niveau de rationalisation de l'organisation ;
- La centralisation : qui oriente la nature du processus de décision et le niveau de délégation du pouvoir au sein de l'entreprise.

Egalement il existe différents types de structures, nous les citerons dans ce qui suit²:

- **La structure fonctionnelle :**

Le principe de base de cette structure est le fait de regrouper des fonctions ou activités similaires, sous des responsables « fonctionnels » (par fonction), qui rendent compte à un responsable central, toutes les décisions stratégiques et structurelles doivent être traitées au niveau de la direction générale.

Cette forme correspond davantage à un milieu stable, sa capacité d'adaptation aux changements est donc limitée, elle profite d'un réseau de communication et de décision relativement clair dans la mesure où chacun exerce son pouvoir dans les limites de sa spécialité. Cependant sa faiblesse principale est liée à la concentration des principales décisions au sommet de la hiérarchie.

- **La structure divisionnelle décentralisée :**

Cette forme, inaugurée par les géants américains dans les années 1920, est devenue classique après la deuxième guerre mondiale. Elle est une réponse aux lacunes de la forme fonctionnelle pour faire face aux problèmes :

- de taille
- de multiplicité et d'hétérogénéité de produits,

¹ BARABEL, M. (2010). *Manageor*. Edition DUNOD, P.84.

² KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Édition Economica, P.9.

- d'adaptation à la demande
- d'évaluation des performances des produits
- d'évaluation des performances des marchés

Son principe de base consiste à grouper les activités par couples de «produit-marché ». Chaque couple de produit-marché est confié à un directeur, responsable des décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.

Certaines fonctions communes peuvent être regroupées au siège (approvisionnements, juridique, financier, formation, recherche fondamentale, etc.) selon des critères d'économies d'échelle et de spécificité. Mais il y a toujours un risque de conflits divisions/siège ou entre divisions pour l'allocation de ressources communes. Il est donc important de mettre au point des procédures précises (en particulier, la pratique des prix de cession).

Le siège approuve les plans divisionnaires et surveille les performances. Sa principale attention peut donc être, accordée aux stratégies globales, en particulier aux stratégies de diversification ainsi qu'aux structures d'ensemble.

Mais, les divisions importantes connaissent les mêmes problèmes que ceux de la forme fonctionnelle, et le siège peut être en surcharge dès que le nombre de divisions augmente. La structure évolue alors vers une organisation à étages successifs.

Cette forme constitue une des principales étapes du développement des structures à la fois efficaces et suffisamment souples.

- **Structure par projets :**

Cette forme, appelée «forme adaptable » par Ansoff, est apparue surtout depuis la dernière guerre pour faire face aux changements fréquents de produits à durée de vie brève. Son fonctionnement repose sur les relations entre un **groupe du développement** et un **groupe de projets**. Le groupe de développement assure l'allocation et la gestion des ressources financières, techniques et humaines. Il est structuré par «fonctions » (spécialités, techniques).

Le groupe de projets assure la mise en œuvre, le déroulement et le contrôle des projets. Il est structuré par produits et les projets sont limités à leurs durées de vie. C'est une structure fluide et flexible, permettant un transfert facile des ressources entre le groupe de développement et le

groupe de projets, l'affectation des cadres à un projet n'est pas permanente¹. Cette forme est particulièrement adaptée à un environnement dynamique, exigeant une grande mobilité stratégique et structurelle (par exemple, l'aérospatiale, l'ingénierie, les centres de recherche).

Cette forme de structure est cependant limitée par la multiplicité des projets, elle risque les doubles emplois, son fonctionnement est souvent conditionné par le transfert des ressources physiques et aussi par la capacité des individus à accepter d'être en position de double dépendance principalement à travers la multiplicité des relations entre acteurs parties prenantes, des relations conflictuelles par nature.

- **la structure novatrice :**

Cette forme, ainsi dénommée par Ansoff, cherche à associer la souplesse de la structure par projet et l'efficacité d'une structure stabilisée. Son principe de base consiste à constituer un **groupe d'activités courantes** (sur une base fonctionnelle ou divisionnelle selon les cas), gérant des produits bien établis et rentables, et un **groupe d'activités d'innovation** sur la base d'une structure par projet, avec des objectifs d'innovation, de développement et de diversification².

A la fin de la période exploratoire, les produits d'innovation sont transférés pour exploitation au groupe des activités courantes. Cette structure pose le problème de la communication et de l'interaction entre le groupe d'activités courantes et le groupe d'activités d'innovation³.

3. Le projet et son environnement :

La connaissance de l'environnement pour l'organisation est essentielle, l'entreprise s'inscrivant dans une dynamique de changement et d'évolution constante, l'identification et la compréhension du contexte dans lequel elle se trouve et évolue est donc primordial, il y va de même pour les projets qui représentent une partie intégrante de l'organisation.

L'environnement représente tous les éléments externes à l'entreprise qui affectent la performance. Il s'agit des marchés de l'entreprise, du climat politique, des conditions économiques et sociales ..., nous pouvons également donner une seconde définition de ce que c'est que l'environnement : « *l'environnement est tout ce qui n'est pas moi* » Albert Einstein⁴. Cette définition nous renvoie

¹ KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Op.Cit., P.10.

² Ibid., P.11.

³ Ibid.

⁴ EBENEZER, A. S., & Joseph.L, A. (2015). *Environnemental project management*. Springer publishing, P.8.

au fait que tout ce qui nous entoure et entoure les organisations et les projets représentent l'environnement.

Ce dernier peut revêtir différentes caractéristiques. Il peut être plus ou moins simple, stable, homogène ou encore hostile. Chacune de ces caractéristiques a des incidences sur le type d'organisation et les mécanismes de coordination adoptés.¹ Nous développerons chacune de ces caractéristiques dans ce qui suit ²:

a- Le degré de simplicité de l'environnement :

Chaque entreprise à deux situations opposées quant à cette caractéristique, celle où l'environnement est relativement simple, si il est facile à comprendre, au niveau des structures. Cette simplicité environnementale favorise la centralisation.

Inversement si l'environnement est complexe, c'est qu'il nécessite une grande variété de compétences et d'expertise pour le saisir, au niveau des structures. Cela impliquera d'embaucher des individus qualifiés et d'accroître la décentralisation.³

b- Le degré de stabilité de l'environnement :

Le terme instabilité renvoie à la fois au nombre, à la fréquence et à l'intensité des changements. Lorsque ces derniers sont peu nombreux, et de faible importance, l'organisation pourrait adopter un cadre, des règles et des procédures stables et rigides, les mécanismes de coordination sont standardisés. A l'inverse des changements nombreux, et de forte intensité imposent à l'organisation des réaménagements permanents. Cette dernière ne doit pas être formalisée dans ce cas afin qu'elle puisse conserver sa capacité d'adaptation, elle aura ainsi tendance à privilégier les mécanismes de coordination les plus souples.

c- Le degré d'homogénéité de l'environnement :

Un environnement homogène favorise un regroupement en unités, sur la base de spécialités complémentaires, afin de pouvoir survivre dans un environnement hétérogène, les organisations ont tendance à se diviser en unités, chacune de ces dernières s'adressera à une parcelle homogène de l'environnement.

¹ TORRES-BLAY, O. (2004). *Économie d'entreprise*. Édition Economica, P.83.

² Ibid.

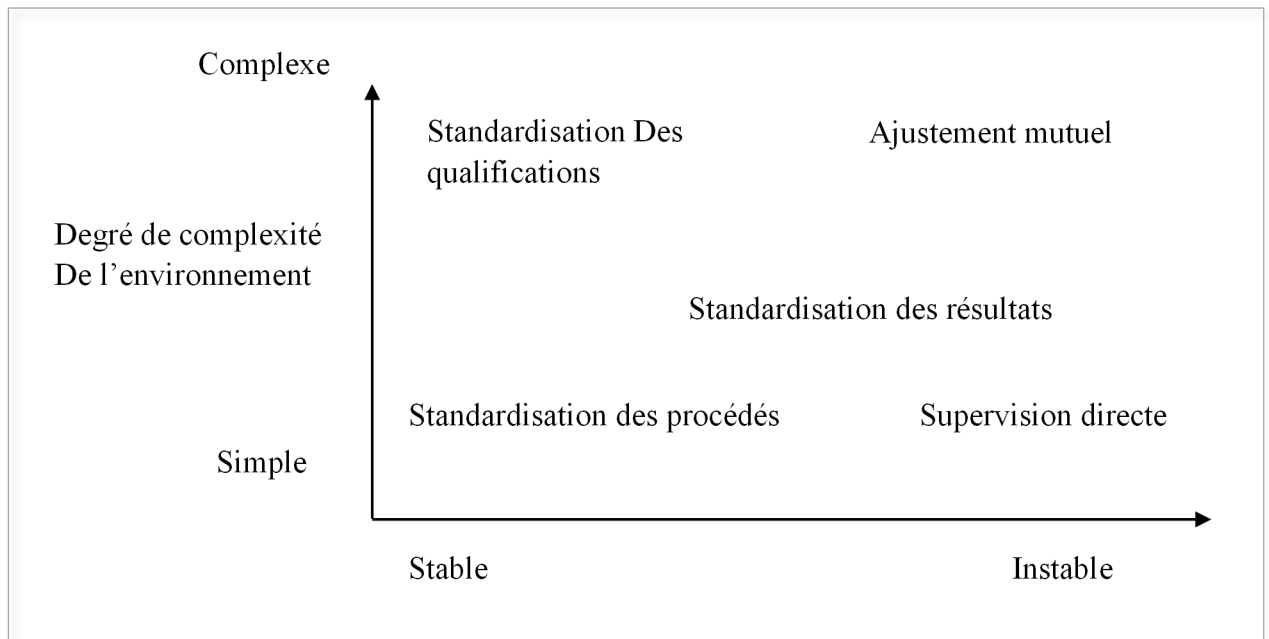
³ Ibid.

d- Le degré d'hostilité de l'environnement :

L'hostilité renvoie au caractère plus ou moins menaçant de l'environnement, elle dépend de l'intensité concurrentielle, car dans le cas d'une entreprise en situation de monopole le degré d'hostilité est faible. Egalement selon Mintzberg, l'hostilité de l'environnement induit une centralisation des pouvoirs dans l'entreprise, ainsi dans des situations de crise, l'exercice du pouvoir peut se durcir. L'instinct de survie pourrait donc conduire à un exercice autocratique du pouvoir.

La figure qui suit pourrait représenter les différents degrés de complexité ou d'hostilité de l'environnement et les mécanismes adoptés par l'entreprise pour y faire face :

Figure 3. Degré d'instabilité de l'environnement



Source : Torres-Blay(Olivier), « économie d'entreprise », édition economica, Paris, 2004, P.84.

Cette figure montre les différents mécanismes de coordination auxquels l'organisation a recours selon le degré de stabilité et de complexité de l'environnement, moins l'environnement est simple, et plus l'organisation aura tendance à standardiser ses procédés. Inversement si l'entreprise se retrouve dans un environnement complexe, et qui nécessite une grande variété de compétences et d'expertises pour le saisir.

Egalement lorsque l'entreprise devra faire face à l'instabilité de l'environnement elle privilégiera des mécanismes de coordination souples (supervision directe et ajustement mutuel).

Nous pouvons aussi distinguer entre l'environnement interne et externe, ou entre environnement micro et macro environnement, ce dernier peut s'analyser à travers l'outil appelé « PESTEL » (P : politique / E : économique / S : sociologiques / T : technologiques / E: écologiques / L: légaux), cette analyse peut porter sur une région, un pays, un secteur ou même une entreprise.

Comme l'a inclut la définition d'Albert Einstein de l'environnement, ce dernier englobe donc aussi l'aspect écologique qui occupe une grande importance pour nous, réaliser un projet est bien, mais le faire en préservant l'environnement naturel est mieux. Egalement car parmi les préoccupations modernes en matière de gestion de projets, l'intérêt porté à certains acteurs tel que : les individus, les organisations et les communautés, prennent une plus grande dimension que dans la notion de « gestion de projet classique ».

4. Culture d'entreprise et culture projet :

Les années quatre-vingt ont marqué la naissance du concept de culture dans le champ managérial, connue sous le nom de « culture d'entreprise », plusieurs définitions de cette dernières sont suggérées, nous retiendrons celle d'Edgar Schein pour qui :

« la culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes »¹

Nous relèverons donc ici que la culture d'entreprise n'est autre qu'un ensemble de conventions (tel que des coutumes, valeurs, attitudes, etc.) de principes et d'habitudes qu'un groupe de personne développe ou met en place afin de remédier aux contraintes et obstacles extérieurs et d'établir une homogénéité au sein de l'organisation.

Dans ce sens la culture projet représente elle, toutes les habitudes croyances, rituels, pratiques mises en place par l'entreprise et les acteurs du projet.

¹ BARABEL, M. (2010). *Manageor*. Edition DUNOD, Op.cit, P.109.

Il est également ici essentiel de prendre en considération la place qu'ont ces pratiques et cette culture pour les projets ainsi que leur impact sur ces derniers, d'observer leur mode d'exécution et leur mise en pratique, nous pourrions dans ce sens nous demander s'il existe de bonnes ou de mauvaises pratiques dans ce contexte ? Si la réponse est oui, comment définir une bonne et une mauvaise pratique ? Ou encore jusqu'à quel point une pratique ou une croyance peut-elle impacter négativement ou positivement le projet ?

Egalement la multitude d'acteurs participant à la vie des projets peuvent être porteurs de pratiques, croyances et habitudes très diverses qu'il est important de respecter et auxquels il faut donner place et faire en sorte qu'elles puissent cohabiter, cette problématique peut nous amener à nous poser la question suivante : est-ce une utopie que de vouloir laisser place à des cultures différentes au sein d'un même projet ? Et jusqu'à quel point cette diversité peut-elle représenter un atout ou un handicap pour les projets ?

Aussi en évoquant la culture d'entreprise plus haut, nous pouvons nous préoccuper de la place des projets au sein de cette dernière, en nous demandant si la culture de projet n'est autre que l'héritage ou l'extension de la culture d'entreprise déjà existante ou au contraire, elle a su se construire sa propre culture à travers ses expériences et son corpus de connaissance et se distingue clairement de la culture d'entreprise, ainsi nous nous demanderons à quel point la culture de projet est différente de la culture d'entreprise ? Qu'est ce qui les différencie ? Et comment leur fonctionnement peut-il impacter l'exécution des projets ?

La culture projet peut se définir comme suit : « elle englobe un ensemble dynamique de « croyances, des mythes, des rites et des tabous » plus ou moins partagés par les acteurs directs et indirects d'un projet. Elle comporte des dimensions multi-métiers, internationales et sociales. Elle repose notamment sur le respect de valeurs éthiques de responsabilité et de solidarité, fondatrices d'une confiance entre les membres des équipes-projet et entre ces derniers et les diverses parties prenantes du projet. Elle est influencée par les personnalités- ou plutôt le charisme- des leaders des différentes entités impliquées dans le projet »¹

De cette définition nous relèverons les habitudes, croyances, et rites auxquels renvoie le concept de la culture projet, ils sont partagés entre les acteurs « directs » et « indirects » de ce dernier, elle se caractérise par sa transversalité notamment quant aux différents métiers qu'elle englobe, ainsi que par les valeurs précises sur lesquelles elle repose tel que : la confiance et le respect. Vu la

¹ IGALENS, J. (2016). *Management des grands projets*. Éditions Eska. P.13.

place qu'occupe la dimension humaine dans la gestion de projet, sa culture est alors très influencée par les personnalités et le charisme des leaders qui se voient impliqués au sein des projets.

Nous pensons ici que compte tenu de la transversalité de cette discipline et du fait que même la culture de projet comporte des dimensions multi-métiers et internationales, tel que nous l'avons relevé dans la définition ci-dessus, les éléments constitutifs de cette culture deviennent plus nombreux et s'emboîtent de différentes manières ce qui peut marquer la complexité et la particularité de la culture projet.

Chaque métier comportant déjà ses propres particularités, son savoir et champ d'action, doit pouvoir s'adapter, et cohabiter avec les autres métiers, la culture projet pourrait servir de point de liaison entre ces derniers, nous pourrions même nous demander comment la culture projet s'est-elle constituée à travers la diversité et la multiplicité de ses métiers ? Comment est-elle arrivée à donner naissance à des valeurs et habitudes communes qui ont été acceptées par les différents acteurs des différents métiers ? Et comment cette acceptation a-t-elle pu se faire ?

5- la communication au sein des projets :

Compte tenu du nombre d'acteurs, de la masse d'information et de la diversité des tâches et fonctions existants(e) dans la gestion de projets, la communication revêt ici une importance particulière, elle vient du latin « *communicare* » qui signifie : mettre en commun.

elle peut être définie comme suit : « c'est un acte au cours duquel un émetteur traduit un fait, une information, un concept en un message qu'il adresse par le canal qui lui paraît le plus approprié à un autre individu récepteur, avec l'intention que ce dernier puisse prendre connaissance de l'information envoyée »¹.

De cette définition nous relèverons le fait que la communication est un processus à travers lequel des données sont émises par un émetteur et traduites en informations pertinentes et censées être utiles à un récepteur.

Barett définit lui la communication comme étant : « une transmission de sens (traduction meaning) d'une personne à une autre ou à un groupe de personne, qu'elle soit verbale ou non verbale »²

¹ ENGLENDER, O., & FERNANDES, S. (2010). *La communication dans la gestion de projet*. Édition Vuilbert. P.14.

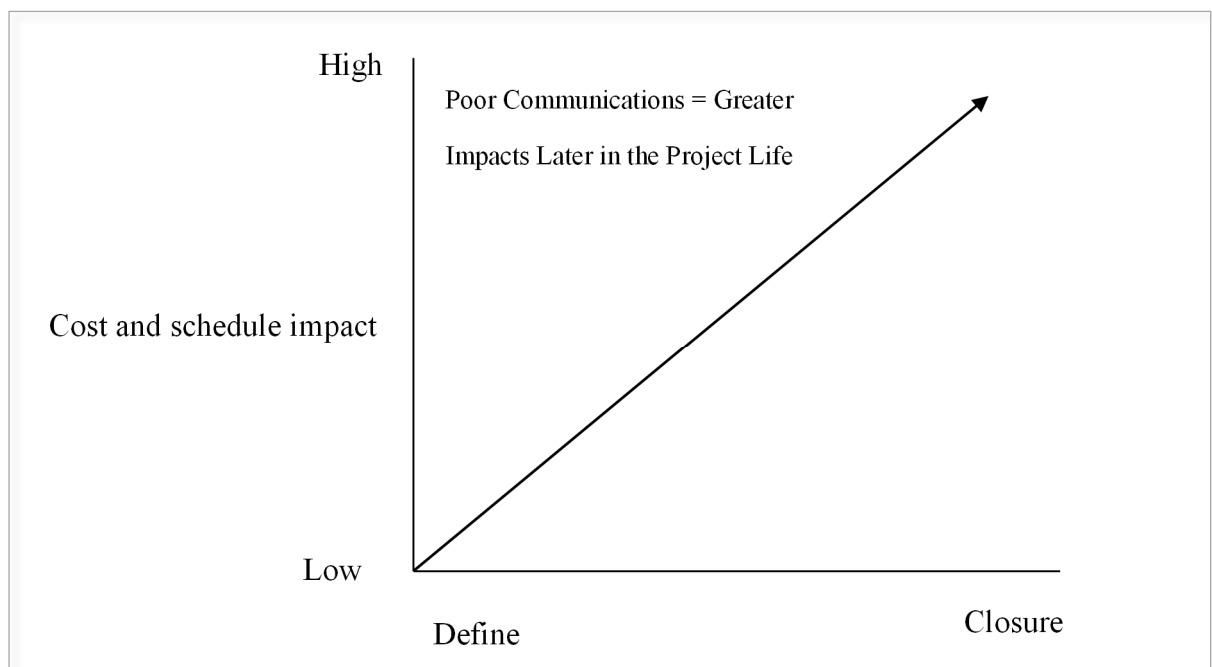
² ZULCH, B. (2014). *Communication : the foundation of project management*. Procedia Technology 16. p.1001.

Cette définition nous renvoie l'importance de la circulation et le mouvement d'informations utiles et efficaces, entre différents acteurs.

Il est également important selon nous de faire la distinction entre information et communication, une masse d'informations trop importante et voulant être transmise à grande vitesse ou à plusieurs récepteurs, peut représenter un obstacle à une bonne communication. Comme nous l'avons vu dans la définition ci-dessus, la communication n'est pas juste une transmission d'informations, mais une transmission de sens ou de données qui peuvent avoir un sens pour le récepteur, au temps voulu et aux coûts prévus.

Le succès d'une communication dépend essentiellement d'abord de la prise en considération des risques et enjeux du projet de la part des parties prenantes, ensuite de la qualité de l'information et de sa bonne transmission. Car *a contrario* une mauvaise communication peut avoir de lourdes conséquences notamment sur les coûts du projet comme suit :

Figure 4. Communication et projets



Source: L.Kliem (Ralph), "effective communication for project management", Auerbach publications, New York, 2008, P.3.

Cette figure transmet le lien existant entre la qualité d'une communication et son impact sur les coûts du projet, moins la communication est bonne et plus elle est pauvre en terme de qualité informationnel et qualité de transmission et de délai de transmission, plus les coûts relatifs aux projets risquent d'être élevés.

En effet la communication étant un élément essentiel dans le processus de la gestion de projet, elle impacte systématiquement les coûts relatifs aux projets, impliquant des moyens et des informations qui concernant de nombreux acteurs étant indispensable dans des prises de décisions instrumentales et organisationnelles, un retard de transmission d'information, ou une information erronée, peut biaiser l'ensemble du processus de prises de décisions de certains acteurs et ainsi impacter les délais et les coûts du projet.

Tout comme les autres composantes de la gestion de projet, la communication doit aussi obéir à une démarche bien spécifique et claire, le plan de communication se développe selon trois axes ¹:

- la notion de projet : il s'agit « d'améliorer l'information sur le projet de tous les membres d'un projet mais aussi des personnes n'appartenant pas au projet »
- l'amélioration de l'intégration et de la considération des agents (livret d'accueil, réunions, bulletins d'informations sur l'avancement des projets, visites de chantiers)
- l'amélioration de l'image vis-à-vis des autres directions (messenger, information sur les réalisations, expositions, etc.)

Quel que soit le type de projet ou le secteur considéré, il y'a des obstacles ou « erreurs » à éviter afin de pouvoir obtenir une communication efficace au sein des projets, parmi ces dernières, nous citerons le fait que : la communication ne doit pas se réduire à une simple **circulation d'informations** et de données, au sein des projets, même si les données sont indispensables elles ne sont pas suffisante pour apporter du sens à l'action et à certaines décisions.

Ensuite le fait que la communication ne doit pas être associée au fait de **rechercher** à tout prix un **consensus**, alors que souvent c'est ce qu'on attend de la communication interne. Or dans les projets, ces derniers sont générateurs de conflits, les organisations par projets sont créés pour faire apparaître des conflits (principalement en vue de la diversité des intervenants et des acteurs, des différences culturelles qui cohabitent et des différents métiers imbriqués les uns aux autres) à un moment ou des marges de manœuvre existent encore pour les résoudre au mieux.

¹ GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Op.cit, P.294.

Sous-section 2 : le contrat dans l'exécution des projets

1. Définition et formes du contrat

La masse d'informations en gestion de projets, n'étant pas négligeable, il est très important que les concepts, la place et les responsabilités de chacun dans la réalisation des projets soient définis de façon claire, précise et pertinente. Comme dans de nombreuses activités économiques, sociales ou autre, la gestion de projets nécessite l'existence de contrats entre les différentes parties prenantes au sein du projet, également car les enjeux de cette discipline sont nombreux et importants, la mise en place de cadre est alors nécessaire à la bonne exécution des projets, le contrat représente un mécanisme par lequel :

- L'organisation du projet est créée
- Les gestionnaires de projet sont recrutés
- Les biens et services sont produits ou réalisés
- La nature commerciale du projet est définie ¹

Nous constaterons à travers cette définition, que le contrat n'est autre qu'un dispositif mis en place pour soutenir la réalisation des projets dans les conditions souhaitées.

Le contrat est aussi : « un engagement juridique mutuel entre un vendeur et un acheteur. Le vendeur est appelé le client et l'acheteur le titulaire ou le contractant, le contrat oblige d'une part le vendeur à fournir les produits, services et résultats spécifiés, et d'autre part l'acheteur à rémunérer le vendeur »², de cette définition, nous relèverons l'importance de l'engagement qui est concrétisé et matérialisé par le contrat, et donc l'impact du non-respect de cet engagement par l'une des parties sur la réalisation du projet.

Selon nous le contrat est donc avant tout un document symbolisant l'engagement entre deux parties lors d'un accord ou d'une transaction et contenant les informations nécessaires expliquant les modalités et conditions dans lesquelles va se dérouler cette transaction ou va se faire l'engagement.

Il existe certaines caractéristiques communes aux différents contrats qui peuvent exister, tel que ³:

- L'accord mutuel : il doit y avoir une offre et une acceptation
- La rémunération : il doit y avoir un acompte

¹ TURNER, J. R. (2003). *Contracting for project management*. Gower Publishing. P.1.

² MOINE, J.-Y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet*. Afnor Éditions. P.233.

³ Kerzner, H. (2003). *Project management*. Op.cit, P.817.

- L'aptitude contractuelle : le contrat est exécuté uniquement si le contractant a la capacité d'effectuer le travail
- L'objectif juridique : le contrat doit avoir un objectif juridique
- La forme prévue par la loi : le contrat doit refléter l'obligation légale du contractant, ou l'absence d'obligation pour délivrer le produit fini.

Les deux formes de contrats les plus connues sont les suivantes :

❖ Le contrat d'achèvement :

Le contractant est requis de délivrer le produit final définitif, après livraison et acceptation par le client, le contrat est alors considéré comme complet et le paiement final peut alors se faire.

❖ Le contrat à durée déterminée :

Ce type de contrat requiert la définition d'un 'niveau d'effort précis', et non un produit définitif, les efforts sont ici exprimés en femme/homme –jours (mois ou années), durant une période de temps précise, en utilisant des niveaux de compétences et des aménagements spécifiques. Quand l'effort contracté est exécuté, le contractant n'a alors guère d'obligations, le paiement final est effectué et ce indépendamment de ce qui est techniquement réalisé.

2. détermination des rôles et responsabilités dans les contrats :

Le contrat pouvant revêtir plusieurs formes, selon le secteur d'activité, le pays, le type de projet ou tout simplement les contractants, en général la structure traditionnelle d'un contrat dans le secteur de la construction implique :

- le client à l'origine du lancement du projet
- un consultant qui entreprend la faisabilité et la conception du projet
- un contractant responsable de l'implémentation du projet

Les contrats au sein d'une organisation ou d'un projet peuvent être nombreux, également car les acteurs et parties intervenants au sein du projet peuvent être nombreuses. Nous citerons par exemple : les sous-traitants, le client, les employés, les fournisseurs ... etc. cependant nous citerons les parties que nous jugeons être les plus importantes au sein d'un projet tel que :

➤ le client :

Le client est la partie qui désire le projet, qui possède le site, finance le projet et représente l'utilisateur final de ce dernier.

➤ Le consultant :

Les consultants ou ingénieurs consultants sont chargés de trois fonctions principales :

- La gestion de conception du processus
- Gestion des appels d'offres, et administration des contrats
- Supervision du site

➤ L'entrepreneur principal :

Habituellement, un seul entrepreneur principal est nommé, il sera chargé après l'étape de la conception du projet d'entreprendre uniquement la construction. L'entrepreneur aura la responsabilité de planifier le travail, mobiliser les ressources nécessaires, effectuer la mise en service.

➤ Les sous-traitants :

Le sous-traitant peut avoir des connaissances et une expertise précise et spécifique dans un domaine en particulier, il prendra ainsi en charge une partie précise du travail à effectuer sur le projet.

➤ Le chef de projet :

Il a la responsabilité de l'exécution et de la coordination de toutes les phases du projet.

Section 3 : problèmes et limites de la gestion de projets

Malgré tout le développement qui accompagne la gestion de projets, Il existe de nombreuses problématiques liées à ce modèle de gestion, et qui par conséquent représentent un obstacle à l'évolution et l'enrichissement de ce dernier, l'empêchant ainsi de se développer vers une théorisation, les problèmes liés à la gestion de projets sont différents et aussi ambivalents et diverses que l'ensemble de métiers qui compose ce modèle, nous citerons par exemple : les problèmes de coordination, les problèmes de gestion des risques et d'incertitudes, des problèmes d'anticipation, les problèmes de délais (planification, gestion du temps, etc.), les problèmes liés aux coûts (souvent causés par des retards, etc.)

Sous-section 1 : problèmes et limites de la gestion de projets

A travers les définitions que nous avons apporté tout au long de ce chapitre du « projet », nous déduirons facilement qu'à travers : les contraintes, pressions, et incertitudes que les projets contiennent, certains problèmes peuvent surgir.

Plusieurs visions sont proposées par les auteurs pour analyser les projets et faire des différents problèmes qu'ils peuvent rencontrer ou limites qu'ils peuvent avoir, une de ces visions représente le fait d'attribuer une image au « projet » de laquelle nous serons susceptibles de percevoir une injonction de bonheur au travail, d'une certaine idéalisation de l'action heureuse émanant d'une littérature managériale. Ce discours managérial incite particulièrement dans la gestion de projet à la disponibilité, la transversalité, le partage, la liberté, l'engagement ...etc. des concepts et notions positivement connotés.

Cependant ce discours peut occulter le questionnement suivant sur les projets : les projets ne sont-ils pas aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations ?¹

Selon certains auteurs le projet peut accroître certains problèmes connus déjà au sein des organisations, et poser par-dessus cela certains problèmes spécifiques, comme celui du « deuil » lié à la fin du projet (Reeser, 1969), de ce fait la diffusion de la gestion de projet doit aller de pair avec la compréhension et le contrôle de ses effets sur les acteurs et sur les leurs organisations².

Les problèmes liés à cette discipline sont nombreux et son liés à un certain nombre d'éléments que nous allons présenter comme suit :

1. pathologies des projets :

Le management de projet servant aussi à redéfinir les frontières de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, son existence peut modifier de nombreux processus installés au sein des organisations.

Alain Asquin, Gilles Garel et Thierry Picq, distinguent trois face cachées et risques du management de projet : les risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement, les risques de déstabilisation des identités professionnelles et les risques de précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise³.

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.96.

² Ibid., P.97.

³ Ibid., P.99.

L'une des idées essentielles que les auteurs qui se sont penché sur le coté sombre des projets ou une critique de ces derniers est le fait, qu'il ne devrait pas s'agir ici d'occulter l'intérêt que peuvent avoir les projets sur la performance des organisations, mais d'inciter ces dernières à être plus vigilantes quant aux contreparties que ce mode de pilotage induit pour les individus et les collectifs¹.

2. La pression des exigences :

La gestion de projets s'exécutant sous de nombreuses contraintes, les plus importantes étant celles : de temps, de coût et de qualité.

Si l'urgence peut permettre la convergence entre certains éléments, elle peut aussi encourager l'apparition de tensions et de conflits, ces derniers peuvent être pris en charges de différentes manières mais lorsque les tensions ne peuvent être évacuées, la souffrance et le stress prennent place.

Certains auteurs estiment que la gestion de projet peut être à l'origine de trois formes différentes de stress ²:

- Le stress provoqué par les tensions et les questions d'appartenance liées au rattachement matriciel
- Le stress lié à la résolution de problèmes sous contraintes
- Le stress provoqué par les variations de rythme du projet (montée au créneau, retour en arrière, temps de réflexion, passage à l'acte, etc.)

Egalement les systèmes d'informations peuvent accentuer la pression exercée sur les individus, en exigeant un temps de réponse très court. Cette pression est gérée différemment selon les employés. Les projets peuvent exercer de fortes pressions sur les employés, particulièrement car le degré d'implication de ces derniers dans les projets est important.

L'individu est impliqué sur le plan intellectuel (contribution directe de ses idées à la construction du projet), sur le plan social (appartenance à une équipe), mais également sur le plan émotionnel (l'énergie déployée construit un attachement naturel au projet et à l'équipe et l'individu est jugé par les supérieurs hiérarchiques pour le travail qu'il réalise, ou pas)³.

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.99.

² Ibid., P.100.

³ Ibid.

3. L'échec des projets :

En management l'efficacité est définie comme l'aptitude à atteindre les objectifs, mais les projets se positionnant différemment au sein des organisations, et possédant leur propre culture et fonctionnement il pourrait être intéressant de redéfinir les notions de « succès » et « d'échec » selon les projets.

Selon certains auteurs tel que Engwall, trois causes d'échec peuvent être recensés :

- Les défaillances du management (manque de coordination, choix techniques inadaptés,...)
- Les facteurs d'environnement (réduction de l'allocation de ressources)
- Des spécifications confuses ou contradictoires, des variations d'objectifs.

Des questionnements ont évidemment émané des recherches liés à l'échec des projets, dont la suivante : l'échec serait-il une caractéristique récurrente du management de projet ?

Nous pourrions aussi nous demander quelle serait la nature des rapports entre les incertitudes et les risques présents au sein des projets et leurs échecs ? Nous pensons qu'il existe effectivement un lien de causalité entre l'échec des projets et le degré d'incertitudes et de risques existant au sein des projets, cependant ces deux éléments ne sont pas dépendants l'un de l'autre, l'incertitude et risques rencontrés au cours de l'exécution des projets peuvent mener à son échec uniquement si :

- Ils sont mal ou pas identifiés et mal définis
- Leur apparition ou prévisions sont tardives
- Leur prise en charges ne s'effectue pas en respectant le processus adéquat
- L'importance accordée aux risques et aux incertitudes sont réduites
- La collecte d'informations nécessaires à leurs prévisions est biaisée

4. « la culture projet » dans le monde :

Un certain nombre de résistances liées à la « culture projet » est constaté dans plusieurs sociétés, ces résistances ont un lien avec une insuffisance liée à certains outils, à des résistances psychologiques, à des lacunes dans les compétences relatives à la gestion de projets et ensuite à l'absence de structures favorisant la gestion de projets¹

❖ Insuffisance de certains outils :

¹ NERE, J.-J. (2014). *Le management de projets*. Edition ITCIS. P.115.

Qui fait notamment référence ici à l'absence de certains logiciels de gestion de projets au sein de certaines entreprises ainsi que celle de la comptabilité analytique, ou d'un autre outil qui permettrait le calcul de coût journalier des salariés d'une part et l'affectation des coûts enregistrés en comptabilité à telle ou telle tâche du projet d'autre part.

❖ **Résistances psychologiques :**

Le relevé des temps passés par les différents acteurs sur les tâches du projet étant très important et permettant un suivi plus efficace, ces relevés doivent être effectués sur les différentes activités du projet, enregistrées et consolidés. Cet outil peut être mal vécu par certains employés qui le prendraient comme une « atteinte à leur vie personnelle » dans la mesure cette surveillance qualifiée comme « policière » traduirait un manque de confiance de la part de la direction générale vis-à-vis de ses employés.

Ainsi la responsabilité individuelle, la maîtrise par chacun de ses actes professionnels et de leurs conséquences devient indispensable pour l'utilisation de cet outil de suivi. Cependant cette responsabilité individuelle est encore difficilement vécue par de nombreux employés et a encore beaucoup de progrès à faire dans plusieurs cultures afin de s'ancrer dans les comportements quotidiens.

❖ **Lacunes de compétences :**

Souvent l'utilisation d'un langage professionnel relatif à la gestion de projet peut être illusoire, et masquer par la même occasion certaines carences de connaissances ou de savoir-faire sur le sujet, ceci prend une importance particulière lorsqu'il s'agit des rôles devant être exercés par les chefs de projets et les responsables au sein des équipes projets. Egalement la préparation des comités de pilotage des projets est souvent jugée insuffisante, leurs fonctions de contrôle se retrouvent donc négligées et dans l'incapacité d'assurer le suivi du déroulement du projet, ou d'assurer correctement leur rôle de communication.

Ce problème de compétences est important et est à prendre en considération et à comprendre du fait de sa complexité dans la mesure où il implique et révèle des dysfonctionnements au sein de différentes fonctions de l'organisation, notamment celle des ressources humaines chargée de placer les bonnes personnes aux bons endroits, et de remédier aux lacunes de compétences en apportant les formations nécessaires aux employés et en effectuant le suivi et le contrôle nécessaire à ces dernières afin de s'assurer de leur efficacité et de leur impact bénéfique sur les projets.

❖ **Absence de structure favorisant le management de projets :**

Il existe des structures *ad hoc* pouvant être installées par les organismes meneurs de projets, chargées de ¹:

- La formalisation d'instances d'arbitrages entre projets ;
- L'existence et l'utilisation effective d'un arsenal méthodologique minimum : lettres de missions types, plans des études d'opportunité, formalisation d'un tableau de bord de suivi de projet uniforme permettant de suivre de façon cohérente plusieurs projets en parallèle, formules d'alerte, guides d'analyse des risques, plans de réunions de retours d'expériences, etc.
- L'adoption de méthodologie de management de projet qui permet aux équipes projets de s'appuyer sur une culture et des pratiques communes.

Ces éléments montrent que la gestion de projet n'est point une discipline couramment admise auprès des institutions et des sociétés, le chemin est encore long pour que les pratiques de cette discipline soient complètement intégrées au sein de ces dernières.

❖ **Difficultés supplémentaires :**

Il existe aussi d'autres barrières culturelles qui peuvent compliquer la mise en place de pratiques de la gestion de projets, tel que ²:

- « *le droit à l'erreur* » :

Ce droit est directement rattaché au concept même de projet, mais peut être perçu et vécu différemment selon les cultures, les sociétés et l'équipe projet. En étant géré soit avec un certain laxisme ou alors avec beaucoup d'intransigeance et de fermeté.

- La « *valeur du travail* » :

La valeur du travail occupe une place essentielle dans de nombreuses sociétés, l'engagement professionnel passe ainsi avant la plupart des obligations sociales, la détermination de la place et du rôle de cette valeur dans la société est très significatif pour les projets.

Au-delà des différences culturelles qui peuvent exister dans le monde, le travail est important dans la vie de chaque individu, traditionnellement les acteurs de la société le voient d'abord comme une

¹ NERE, J.-J. (2014). *Le management de projets*. Op.cit, P.118.

² Ibid. P.120.

source de revenu, il est donc le plus souvent quantifié, les gens ne travaillent pas de façon illimitée, mais d'une façon temporaire pour une rémunération précise.

Cette vision peut être difficilement calquée sur le concept des projets, dans la mesure où ces derniers, impliquent une période de travail certes limitée dans le temps, mais qui peut s'étaler sur une longue période, même si cette période doit être déterminée au préalable.

Elle peut au cours du projet varier, ce qui peut perturber la cadence de travail des employés et l'importance qu'ils peuvent accorder à ce dernier par rapport à un contexte classique, également l'implication, l'apprentissage, le respect de la culture et l'immersion dans cette organisation temporaire que l'exécution des projets peuvent impliquer, incitent à une redéfinition de la valeur du travail pour les employés.

Sous-section 2 : la recherche dans la gestion de projet

Nous avons évoqué plus haut l'aspect organisationnel et instrumental de la gestion de projets, en effet l'aspect organisationnel renvoie principalement à la coordination entre les différents métiers et fonctions qui composent la gestion de projets, à la répartition des rôles et responsabilités entre les différents acteurs et à la structure mise en place pour le déroulement des projets.

Quant à l'aspect instrumental il renvoie, au côté technique et opérationnel de cette discipline, aux méthodes que les utilisées par ce modèle depuis la réalisation des premiers projets de l'homme dans la société, à leur mode de fonctionnement et utilisation, mais leur efficacité.

Ces deux aspects constituent un des fondements de cette discipline, mais leur cohabitation peut également avoir un impact sur le développement de la gestion de projet, c'est pour cela qu'il est intéressant de se pencher sur l'état de la recherche en gestion de projet et ses implications et ses obstacles

Il est à noter que l'étude de toute situation de gestion implique l'existence d'un observateur, ce dernier doit avoir au sein du projet une fonction précise (qui est-il ? pourquoi est-il ici ?), il doit également avoir une position claire dans le fonctionnement du projet (où est-il ?).

Cette précision permet de déterminer le cadre d'observation, les limites des prescriptions que l'observateur peut formuler mais aussi selon nous, l'attitude des personnes impliquées au sein du projet vis-à-vis de sa position ce qui peut conditionner leur travail et leur méthodologie d'action au sein du projet, ceci peut donc influencer la perception de l'observateur sur le projet et les

méthodes utilisées. Ainsi plus sa position est claire et définie au sein du projet, meilleure sera la collaboration des acteurs du projet.

Depuis le milieu des années 1980 environ, certaines entreprises réalisatrices de projets, ont ouverts de nouveaux terrains aux chercheurs dans la discipline, leur offrant la possibilité de découvrir et de révéler certaines pratiques utilisées, pour les analyser, les comparer et éventuellement de les évaluer.

Les méthodologies d'études en gestion de projet peuvent se définir ainsi :

« Déductif/ inductif » et « descriptif/normatif »

Le premier représente le rapport au terrain qui peut changer, le chercheur inductif travaille selon une logique de confirmation ou d'infirmité d'hypothèses issues de la théorie¹. On tente également d'explorer et d'étudier des populations d'entreprises et de projets.

Il a un rapport qui est indirect au terrain, matérialisé par une instrumentation statistique par exemple. Quant au chercheur inductif part des faits issus de l'observation des pratiques et élabore progressivement sa théorie.² Dans ce cas on tente plutôt de « creuser profond », il s'agit d'avantage d'évaluer des méthodes, de les essayer et de reconnaître quand cela est nécessaire qu'elles ne produisent peut être pas les mêmes types de résultats.

Grâce à l'association de ces quatre méthodologies, la gestion de projet s'est fortement développée depuis le milieu des années 1990, la notion de projet a ainsi acquis une place dans les sciences de gestion comme mode d'organisation, dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective temporaire, voire également comme fondement d'une nouvelle théorisation de l'entreprise³ (Bréchet et Desreumaux).

Même si il existe une pensée globale autour du « phénomène projet », il n'existe pas de théorie unifiée sur la gestion de projet, car selon Mats Engwall ce qui constituerait une théorie de cette dernière serait une « collection articulée de bonnes pratiques », ainsi la gestion de projet est aujourd'hui considérée par certains auteurs comme une pratique généralisée du capitalisme contemporain⁴. Et reste un champ de recherche légitime, ayant construit au fil des périodes passées son propre parcours et son propre corps de connaissances, ses concepts, ses métiers, ses outils et

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.6.

² Ibid, P.7.

³ Ibid, P.8.

⁴ Ibid.

techniques, mais au sein duquel le statut de « théorie » a encore du mal à trouver sa place, notamment face à la dimension « professionnelle » qui occupe encore aujourd'hui une grande place pour la gestion de projet.

Nous l'avons vu brièvement dans notre tentative de présentation de l'historique de la gestion de projet et de son chemin parcouru jusqu'à aujourd'hui, elle s'est principalement construite à travers des métiers, des actions, des techniques simples et basiques parfois même archaïques mais qui se sont développées dans le temps principalement grâce aux expériences du terrain à la capitalisation de ces dernières et aux retours d'expériences.

En effet en évoquant le pilotage des projets, christophe Midler avait aussi parlé de l'acquisition des connaissances au sein de ces derniers, en disant : « la question du pilotage des projets peut alors se décrire comme celle de l'articulation de (...) deux processus d'actions (ou de décisions) et d'acquisition de connaissance, par lesquels on passe d'une situation où l'on peut tout faire mais où l'on ne sait rien, à une situation où l'on sait tout, mais où il ne reste plus guère de degrés de liberté »¹, le projet est alors une source de connaissance, il est donc indispensable et capital que l'entreprise se donne les moyens de capitaliser ses expériences et de la mettre au service de toute l'entreprise et de ses projets futurs.

Cette capitalisation est d'autant plus importante du fait que chaque projet est unique, et la connaissance de ce qui s'est déroulé durant le projet et de comment s'est passé le projet profite seulement aux acteurs de ce dernier, ainsi si les acteurs du projet ne procèdent pas à cette capitalisation et à ce partage, les acteurs impliqués dans des projets futurs peuvent rencontrer les mêmes problèmes que ceux qu'ont rencontrés d'autres équipes dans le passé, mais n'ayant pas connaissance de comment ces problèmes ont pu être résolus, ils dépenseront la même énergie et moyens financiers que l'autre équipe ce qui engendrerait une perte.

Il est donc essentiel de transformer une connaissance individuelle et informelle en savoir formel et collectif. Une démarche de retour d'expérience efficace nécessite une formalisation² :

- Du recueil de l'information
- De l'analyse et du traitement de l'information
- De la diffusion de l'information

¹ MULLER, J. L. G. (2005). *100 Questions pour comprendre et agir, management de projet*. Afnor Éditions. P.102.

² Ibid., P. 102.

- De la mise en œuvre de l'expérience acquise sous forme de bonnes pratiques généralisées.

Il est aussi important d'analyser le projet de sorte à détecter rapidement les éléments positifs, qu'il faudra par la suite systématiser sur l'ensemble des projets, et les éléments négatifs ou problèmes rencontrés, en proposant des « remèdes » ou solutions afin qu'ils ne se reproduisent plus.

Afin que le retour d'expérience soit bénéfique, il est important de l'exploiter pendant l'exécution du projet et éventuellement transformer les connaissances capitalisées en procédures applicables pour un ancrage de bonnes pratiques.

Conclusion du premier chapitre :

Nous avons tenté à travers ces quelques pages de présenter le concept de « projet » et de « gestion de projets » en essayant de mettre davantage en avant l'aspect littéraire et scientifique du modèle de gestion que technique et opérationnel, afin d'apporter le maximum d'éclaircissements possibles sur les ambiguïtés et questions gravitant autour de ce modèle de gestion concernant son apparition, son évolution ainsi que ses limites aujourd'hui.

Cette étape est selon nous capitale pour répondre aux objectifs globaux de la thèse, et représente un des piliers de l'étude particulièrement pour le prochain chapitre qui sera consacré à la « théorie de l'agence » ce qui permettra de pouvoir ressortir les principales problématiques qui lient ces deux notions et ce afin de pouvoir faire un croisement entre l'analyse des deux concepts et en ressortir avec de données nouvelles.

Chapitre II :

« La Théorie de l'Agence »

Introduction du deuxième chapitre :

En suivant le cadre logique de l'étude que nous avons défini, nous nous pencherons dans le présent chapitre sur le premier concept qui constitue notre thématique de recherche et qui est celui de la théorie de l'agence.

Cette théorie traitant essentiellement des conflits d'intérêts pouvant surgir dans une relation d'agence, une relation dans laquelle il y'a une délégation de pouvoir de décision, elle nous permet de toucher du doigt les principaux problèmes rencontrés par la gestion de projet et que nous avons mis en avant dans notre précédent travail de magister sur ce sujet, son choix fut donc pour nous évident.

Nous tenterons alors ici de fournir une synthèse claire sur ce que représente cette théorie, sur ses origines et ses implications.

Et cela en consacrant les pages de la première section aux origines scientifiques de cette théorie nous pensons évidemment ici à la pensée managériale (son apparition, sa place, son rôle etc.) et à la théorie des organisations.

La seconde section quant à elle sera entièrement consacrée à la théorie de l'agence, nous avons ensuite réservé la dernière section au développement des théories qu'implique l'existence de la théorie de l'agence et qui sont : la théorie des droits de propriété et l'approche contractuelle.

Section 1 : La pensée managériale et la théorie des organisations

Sous-section 1 : la pensée managériale

Les hommes exercent des activités depuis des siècles, ces activités organisées en tant que simple tâches, qu'opération ou en tant que projet, nécessitaient une organisation, une attribution de rôle, une disponibilité de ressources et une répartition de ces dernières, même si à ce moment-là les termes « management » et « gestion » n'existaient pas encore.

Le management faisant partie des sciences sociales, des sciences qui sont le produit d'une société occidentale qui à partir du XVIII^e siècle a introduit un changement essentiellement basé sur le progrès de l'esprit humain, nous mettrons ainsi un point d'honneur à clarifier de la meilleure manière possible les concepts que ces sciences englobent, ainsi les sciences sociales représentent :

« Toutes les sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité »¹, de cette définition nous retenons le fait que les sciences sociales englobent toute science susceptible de contribuer à une meilleure compréhension, une simplification et donc une plus grande accessibilité de certains aspects de la vie sociale ou de sa totalité.

Parmi les contributions de certains auteurs dans l'établissement d'une distinction claire entre les sciences humaines et sociales, l'apport de Hegel a été selon nous parmi les plus intéressants, car selon lui : « la réalité humaine ne peut être que sociale ..., il faut, pour le moins, être deux pour être humain »². A travers cette vision de l'auteur de la vie humaine, nous déduisons cette imbrication presque évidente entre la réalité humaine et sociale, et l'importance de l'interactivité entre les individus dans la légitimation de la naissance de ces sciences.

Avant d'aller plus loin dans notre brève présentation de ce que nous appelons « la pensée managériale » nous jugeons important de définir le management et la gestion.

Ces deux termes généralement synonymes mais porteurs de quelques différences peuvent être définies comme suit, la gestion représente :

« Un ensemble de pratiques et d'activités fondées sur un certain nombre de principes qui visent une finalité : la poursuite de l'efficacité, souvent économique »³, cette définition met l'accent sur

¹CHANLAT, J.-F. (2000). *Sciences sociales et management*. Éditions Eska. P.25.

² Ibid., P.25.

³ Ibid., P.37.

l'opérationnalité des techniques et pratiques qui constituent le concept en vue de répondre à des objectifs définis.

Quant au management un concept qui sort tout droit des activités commerciales (qui représentent une des premières activités de l'homme sur terre) et industrielles de la deuxième moitié du XIXe siècle, il représente : « une méthode de gestion des hommes sans un but déterminé, il recouvre trois notions :

- le commandement qui est relatif à l'action concrète sur les hommes de l'entreprise,
- l'organisation qui représente toutes les procédures et techniques d'articulation des fonctions et des activités
- la doctrine qui représente l'ensemble des pensées qui inspirent l'un et l'autre et qui constituent la charte et la politique de l'entreprise »¹

De cette définition, nous relèverons qu'au-delà de sa dimension instrumentale, le management possède aussi une doctrine, une réflexion et une politique permettant de gérer les hommes afin de mener l'organisation vers les objectifs définis et de jouer un rôle social et économique important.

Cette définition met l'accent selon nous sur l'importance et le rôle des hommes au sein des sociétés en général et dans les organisations en particulier.

Egalement le management revoie parfois à une intention scientifique, nous pourrions parler de sciences de la gestion ou de sciences administratives ou, chez les Anglo-saxons de « management science »².

Même si pour les anglo-saxon cette notion (management science) renvoie surtout à des techniques formelles qu'on utilise pour des problèmes précis et qui font appel à : la recherche opérationnelle, l'économétrie et l'ingénierie industrielle.

Même si l'apparition ou l'utilisation de ce mot a d'abord été en Angleterre dans les années 1868-1870 pour désigner la conduite d'une entreprise, ensuite vers les années 1960 aux Etats-Unis, les actions des hommes durant la période préhistorique, les informations recueillies sur leurs mode de vie et (chasse, migrations, ...), ont mis en évidence le fait que toutes ces activités se faisaient d'une façon plus ou moins organisée.

Nous pouvons tenter de retracer l'évolution de la pensée managériale dans ce qui suit :

¹ BOYER, L., & EQUILBEY, N. (1990). *Histoire du management*. Les éditions d'organisations. P.18.

² CHANLAT, J.-F. (2000). *Sciences sociales et management*. Op.cit., P.37.

Tableau 2. Histoire du management

Périodes	Caractéristiques et principes
La période de la préhistoire	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités de chasse ont conduit les hommes à inventer une structure d'organisation en désignant un responsable et un individu pour coordonner l'activité de groupe - Les conditions de vie s'améliorent, la population augmente, et des structures et formes d'organisation apparaissent
La période de l'antiquité	<ul style="list-style-type: none"> - Les babyloniens avaient organisé des manufactures dans lesquelles ils collectaient certaines informations - Le discours de la méthode de René Descartes - Le modèle égyptien (la gestion des crues du Nil, l'absolutisme étatique, détention de l'Etat des moyens de production) - Le modèle chinois (découragement de l'initiative privée, aucune délégation de pouvoir de la part de l'Etat) - Le modèle romain
La période du moyen âge	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle féodal (création de plusieurs entités socio-économiques produisant les denrées nécessaires, changements économiques importants)
La période moderne	<ul style="list-style-type: none"> - Une idéologie de l'étatisme et de la raison d'Etat - Le modèle vénitien - Le modèle français

Source : construction personnelle à partir de : Boyer (Luc), Equilbey (noël), histoire du management, les éditions d'organisation, 1990, paris, P.18.

Sous-section 2 : la théorie des organisations

L'essentiel de la vie contemporaine se déroule au sein d'organisations, leur appréhension et leur analyse devient alors essentielle.

L'intérêt porté aux organisations et aux théories conçues sur ces dernières n'est pas récent, en effet, nous l'avons évoqué plus haut les organisations sont au cœur des nombreuses préoccupations des chercheurs et aussi des hommes, comme le dit J.Rojot : « la théorie des organisations veut rassembler tout ce qui tend à une meilleure compréhension du phénomène de l'organisation »¹.

Selon nous l'auteur tient à travers cette définition de démontrer que l'existence de la théorie des organisations est construite sur l'analyse des organisations permettant une meilleure compréhension de ces dernières.

Nous pouvons évoquer les principales théories ayant constitué la théorie des organisations dans ce qui suit :

Tableau 3. Les théories de l'entreprise

Théories	Principes
L'école classique	<ul style="list-style-type: none"> - La division du travail - Le travail à la chaîne - L'organisation scientifique du travail - L'organisation administrative et bureaucratique
L'école des relations humaines	<ul style="list-style-type: none"> - L'effet Hawthorne - La pyramide des besoins et des motivations - La théorie bi-factorielle - Les travaux sur le leadership

¹ DESREUMAUX, A. (2005). *Théorie des organisations*. Editions EMS. P.19.

<p>L'école néo-classique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maximisation du profit - Direction par objectif - La décentralisation - L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique - Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes
<p>La théorie de la contingence structurelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement de structure à travers des variables internes (la taille, l'âge, la technologie et la stratégie) • Le changement de structure à travers des variables externes.
<p>L'approche systémique des organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est un système social ouvert - Les différents échanges entre l'entreprise et son environnement déterminent son fonctionnement - L'entreprise est composée de sous-systèmes
<p>Les théories économiques de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La théorie de la décision (les décisions programmées et les décisions non programmées) • La théorie comportementale (les individus marchandent leurs apports à la richesse de l'organisation) • La théorie managériale (l'entreprise est considérée comme un ensemble de groupes aux intérêts propres)

	<ul style="list-style-type: none"> • La théorie béhavioriste (l'entreprise est un lieu de coopération constructive et d'apprentissage collectif) • La théorie des nœuds de contrats (la firme est un vaste ensemble de contrats) • La théorie des droits de propriété (toute transaction représente un échange de droits de propriété et de droits d'usages sur des ressources) • La théorie de l'agence (il ne doit pas y avoir des rapports d'autorités seulement des relations contractuelles) • La théorie des coûts de transactions (la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique, il est important de trouver l'institution ou l'organisation adéquate pour minimiser ces coûts)
<p>Les théories modernes de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le pouvoir - La sociologie des organisations - La théorie du contrôle externe (la dépendance des ressources, l'écologie des populations)

Source : construction personnelle

➤ **Principaux problèmes et points essentiels de la théorie des organisations :**

Au fil des années la théorie des organisations a évolué et s'est développée au-delà des théories citées ci-dessus, au cours de leurs recherches les théoriciens de cette discipline ont pu relever certains éléments qu'ils ont jugé comme étant essentiels dans la théorie des organisations, il s'agit

de : la prise de décision, les jeux politiques, le conflit et la contradiction organisationnelle, le contrôle et le changement.

- **La prise de décision organisationnelle :**

Au sein de toutes les organisations un processus de prise de décision s'effectue régulièrement, il est aussi possible qu'à un moment donné une organisation soit interprétée ou perçue comme le fruit de son histoire décisionnelle, cette approche relève de la théorie de prise de décision.

Les origines de la théorie organisationnelle de la prise de décision remontent à l'ouvrage de March et Simon intitulé *les organisations* publié en 1985 qui a été suivi en 1963 par celui de Richard Cyert et de March , *A Behavioral Theory of the Firm*, ces livres englobaient un débat entre théoriciens des organisations et économistes sur les aspects sociaux du phénomène en remettant en question les hypothèses des économistes sur la prise de décision (qui reposaient sur la rationalité des processus organisationnels de prise de décision)¹

Evidemment nous ne pouvons pas évoquer la théorie de la prise de décision sans aborder la rationalité limitée , cette dernière sera définie et éclaircie plus bas de le présent chapitre.

- **Le pouvoir :**

Selon Robert Dahl : « le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A »²

Selon Mary Jo Hatch, cette définition souligne une caractéristique importante du pouvoir qui est la suivante : tout pouvoir s'inscrit dans une relation, c'est pourquoi il est parfois caractérisé de relationnel.

Le pouvoir existe donc au sein d'une relation entre des acteurs sociaux plutôt qu'il n'est un attribut spécifique des acteurs³.

Selon nous cette définition aborde l'aspect incitatif du pouvoir pour qu'une autre personne réalise les choses désirées, cette incitation prend position dans cette relation, et peut aussi soulever la question de l'intérêt personnel.

¹ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Edition De Boeck université. P.286.

² Ibid, P.297.

³ Ibid, P.298.

Quant aux théories politiques des organisations, elles s'efforcent de répondre à un certain nombre de questions telles que : qu'est-ce qui détermine le pouvoir des différents acteurs sociaux ? Quelles sont les conditions dans lesquelles le pouvoir est utilisé ? À quelles stratégies peut-on recourir pour développer et utiliser le pouvoir ?

Les théories apparues à ce sujet afin de répondre à ces questionnements sont les suivantes : la théorie des contingences stratégiques qui est une théorie centrée sur l'explication de la manière dont l'incertitude prédit quels acteurs sociaux auront du pouvoir dans les organisations¹

Et la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources qui prolonge la théorie des contingences stratégiques en expliquant la manière dont l'environnement est lié à l'action organisationnelle, à travers des processus politiques.

- **Le conflit :**

Les intérêts faisant partie intégrante des organisations ils se heurtent fréquemment et peuvent rendre complexe la prise de décision, ces problèmes d'intérêts peuvent donner naissance à de multiples conflits au sein de l'organisation, ces derniers peuvent subvenir à plusieurs niveaux (départements, services, groupes, individus, ...)

Selon March et Simon, le conflit organisationnel peut donner lieu à une résolution de problèmes, à une persuasion ou à une négociation ou encore à des échanges de natures politique²

Même si il est (le conflit) directement lié aux thèmes de prise de décision, de pouvoir et de politique exploités en théorie des organisations, l'étude du conflit est un objet en soi qui a ses propres courants et explications³, nous tenterons donc ici de présenter brièvement de présenter les théories et courants relatives aux conflits organisationnels.

Selon Burell et Morgan, le conflit et la coopération constituent deux hypothèses différentes sur lesquelles la théorie des organisations est fondée.

Walton et Dutton se penchent sur ce qu'ils appellent « les indices observables » et qui représentent le panel d'émotions qu'un individu peut ressentir dans une situation conflictuelle, cela peut aller de l'hostilité au souhait d'éviter l'interaction entre ces deux situations, peuvent s'installer certains comportements tels que : la méfiance, le non-respect ou la distorsion d'informations,...etc. ces

¹ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.Cit, P.302.

² Ibid, P.315.

³ Ibid, P.330.

auteurs développent alors les comportements observables correspondants à neuf situations particulières au sein des organisations, ces situations sont les suivantes :

- Caractéristiques groupales résultant de la différenciation
- Incompatibilité des objectifs au niveau opérationnel
- Interdépendance des tâches
- Récompenses et critères de performance
- Ressources communes
- Incompatibilité de statut
- Ambiguïtés de jugement
- Obstacles à la communication
- Différences individuelles

Les théories fondées sur le conflit remontent à l'approche sociologique de la théorie classique, et particulièrement à Marx. Même si le conflit organisationnel renvoie principalement à une lutte ouverte entre groupes ou organisations, il concerne aussi un état ou une condition qui favorise un acteur social, que ce soit un groupe ou une organisation.

En effet Marx est considéré comme le père fondateur de la théorie des conflits, et ce principal à cause du fait qu'elle joue un rôle essentiel dans la théorie du capital, selon Marx les conflits économiques du capitalisme géraient les relations dans la société et ces relations sociales étaient fondamentalement instables¹.

Section 2 : La théorie de l'agence, origines et explication

Sous-section 1 : définition et développement

Certains auteurs considèrent que la théorie de l'agence fait partie de l'analyse économique des organisations, d'autres qu'elle entre dans le cadre de la théorie des organisations présentée ci-dessus.

L'analyse économique des organisations acquiert sa notoriété à travers la théorie des organisations dans les années 1980, elle pose la question des liens entre l'économique et le social, entre le marché

¹ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.Cit, P.315.

et la firme, entre la dimension individuelle et la dimension collective du comportement, Dans la théorie économique, la firme est donc une boîte noire qui transforme des ressources de manière efficiente.

Plutôt que de s'intéresser principalement au marché comme les économistes classiques, les économistes des organisations préfèrent examiner les structures de gouvernance des entreprises et leur importance dans la réalisation des échanges, donc des transactions économiques¹.

Durant les années 1960 et début 1970, certains économistes se sont penchés sur l'étude du partage des risques entre individus ou entre groupes, en analysant d'abord l'attitude de chacune des parties face au risque.

La théorie de l'agence apparaît ensuite dans ce cadre, mais s'élargit davantage en intégrant ce qu'on appelle les « problèmes d'agences » qui peuvent apparaître lorsque les parties ont des objectifs divergents.

Le point de départ de cette théorie a été donné par un article apparu en 1976 par Jensen et Meckling dans le journal of Financial Economics. Selon ces auteurs au sein de toutes les firmes managériales il existe des divergences d'intérêts potentielles entre les actionnaires et les managers non propriétaires, il existe donc entre les deux parties une « relation d'agence ».

Pour Jensen et Meckling : « la relation d'agence est un contrat à travers lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) afin d'accomplir certaines tâches en son nom »²

Pour nous cette définition met en avant l'engagement passé entre deux ou plusieurs individus en déléguant certaines tâches à l'agent, cette délégation de tâches implique aussi selon les auteurs une délégation de certaines décisions et donc d'un certain pouvoir à l'agent.

La définition présente également la relation d'agence comme étant un « contrat », au-delà des différentes dimensions que celui-ci peut avoir notamment dans l'analyse économique des organisations et que nous tenterons d'exposer plus bas, il formalise néanmoins un échange de bien ou de service entre deux acteurs.

¹ ROULEAU, L. (2007). *Théorie des organisations*. presse de l'université de Québec. P.98.

² C. Michael, J., & William H, M. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *journal of Financial Economics*, 3(4). P.5.

Cependant nous pourrions reprocher à cette définition de présenter la relation d'agence de façon réductrice, car cette conception n'aborde pas selon nous toute la dimension humaine impliquée dans ce contrat et dans cet engagement.

En effet, le contrat s'inscrit dans une perspective de formalisation d'attentes, d'exigences, etc. de deux acteurs dans une relation futurs, cependant la réalité de cette relation pour les acteurs peut être différente de celle conçue par le contrat, cette relation étant établie et vécue par l'humain elle est sans aucun doute sujette à certains aléas.

Nous pouvons alors nous demander si le contrat est un outil qui soit en mesure de prendre en considération les facteurs cités ci-dessus ?

Une autre définition de cette théorie peut être proposée, notamment par S.A Ross (1973-1974) à qui on attribue d'ailleurs la dénomination de la théorie et qui la définit comme suit : « On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs parties) lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier »¹.

Cette définition est selon nous très similaire à la première, évoquant ainsi la délégation de travail, de décisions et de pouvoir d'une personne à une autre.

Même si les théoriciens de l'agence concentrent plus leur attention en développant cette théorie sur la relation actionnaires/dirigeants, qu'ils considèrent d'ailleurs comme étant une relation source de conflits d'intérêts, les problèmes d'agence (qui représentent les problèmes rencontrés dans une relation principal-agent) sont aussi présents dans de nombreuses relations qui existent au sein de l'organisation ou entre cette dernière et d'autres organes externes avec lesquels elle collabore, nous citerons pour exemple la relation salarié/employeur.

Un problème d'agence apparaît lorsqu'il y'a une divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, et ce en situation d'incertitude.

Les problèmes d'agences proviennent de deux situations connues :

- Du fait que les objectifs du principal soient différents de ceux de l'agent
- Du fait que les décisions prises par l'agent soient difficilement observables par le principal (il y'a alors une asymétrie d'information) ce qui pose des problèmes pour pouvoir

¹ CHARREAUX, G. (1998). *La théorie positive de l'agence*. P.11.

déterminer réellement les efforts de l'agent afin de lui attribuer une rémunération équivalente.

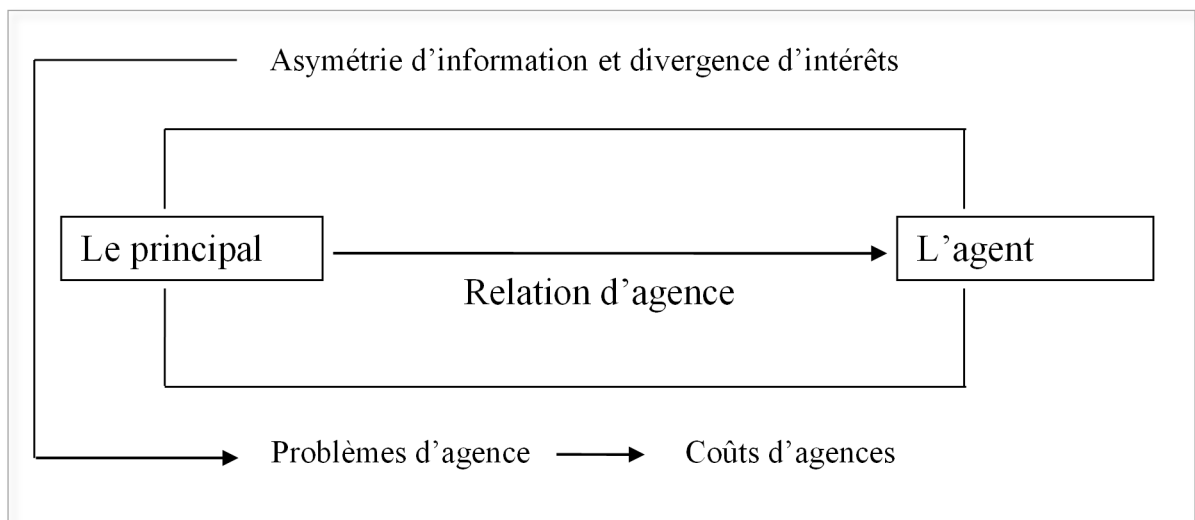
Cette asymétrie d'information est effectivement fréquemment retrouvée dans les problèmes d'agences, on peut la définir comme suit :

« Je sais quelque chose que tu ne sais pas »¹, cette phrase déjà souvent utilisé par les enfants comme raillerie, peut pourtant être pleine de sens et porteuse de vérité concernant la manière dont les individus interagissent les uns avec les autres.

Ainsi dans de nombreuses situations il arrive que des individus aient plus d'informations que d'autres sur la même situation ou contexte, un individu a donc plus d'informations sur ce qu'il est en train de faire que n'importe qui d'autre. Cette différence qui existe dans l'accès à une information pertinente est appelée « asymétrie d'information ».

Nous pouvons représenter la théorie de l'agence dans la figure suivante :

Figure 5. La relation d'agence



Source : construction personnelle

¹ MANKIW, G. N., & TAYLOR, M. P. (2010). *Principes de l'économie*. Édition de Boeck. P.568.

Selon la théorie de l'agence, la capacité des principaux à surveiller les performances des agents dépend de la quantité, de la pertinence et de la qualité de l'information disponible ¹

Le choix qui peut s'imposer entre contrôle du comportement et contrôle des résultats, et directement lié par la connaissance du coût lié à l'acquisition de l'information nécessaire afin de réduire le risque que les agents se dérobent à leurs responsabilités.

Le contrôle du comportement peut être coûteux si la surveillance nécessite l'emploi de personnel supplémentaire (le fait d'engager des agents pour en surveiller d'autres), ou alors le développement de système d'informations complexes, c'est ainsi que lorsque le contrôle du comportement est trop coûteux, le contrôle du résultat et des outputs devient alors plus attractif.

Cette dernière forme de contrôle est moins coûteuse que la première uniquement si l'output est aisément mesurable, par contre si cet output est difficilement mesurable, cela réduit l'intérêt pouvant être porté à ce type de contrôle.

Selon Kathleen Eisenhardt, il existe de nombreuses stratégies possibles de contrôle pour les organisations confrontées aux problèmes d'agence ²:

- La mise en place d'emplois simples, routiniers de façon à rendre les comportements facilement observables et contrôlables
- La mise en place d'emplois plus complexes et plus intéressants et investir dans des systèmes d'informations afin d'acquérir les connaissances sur les comportements et récompenser la performance.
- Autoriser des emplois plus complexes et plus intéressants, en utilisant un schéma d'évaluation beaucoup plus simple avec des récompenses fondées sur les résultats de l'entreprise
- L'élimination de la divergence d'intérêts entre agents et principaux, en s'en remettant à la culture d'entreprise pour contrôler le comportement, dans cette option d'abord décrite par le théoricien américain William Ouchi, la sélection, la formation, et la socialisation offrent une alternative radicale aux systèmes contrôle cybernétique.

¹ HATCH, M. J. (2009). *Théorie des organisations*. Édition De Boeck. P.326.

² Ibid, P.328.

Aussi la théorie de l'agence s'est développée selon deux courants : **la théorie positive de l'agence** et **le principal-agent (théorie normative)**, les théoriciens de la théorie de l'agence positiviste se sont focalisés sur l'identification des situations dans lesquels le principal et l'agent avaient des objectifs divergents.

Ils décrivent également les mécanismes de gouvernance qui limitent pour l'agent la recherche uniquement de son intérêt personnel, aussi la recherche positiviste de la théorie de l'agence possède un aspect moins mathématique que la recherche sur le principal-agent¹

Cette dernière se focalise davantage sur la relation entre le principal et l'agent de façon générale, et pas uniquement sur la relation entre le propriétaire et le dirigeant, elle s'intéresse par exemple à la relation entre employeur/employée, entre avocat / client, etc. En comparaison au premier ce dernier est davantage abstrait et mathématique.

La différence entre les deux peut également s'apercevoir à travers les finalités de la théorie de l'agence, cette dernière cherche soit à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution de conflits engendrés par des divergences d'intérêts ou plus exactement de réduction des coûts induits (théorie positive de l'agence (TPA)) soit à proposer des mécanismes qui permettent de réduire le coût de ces conflits (théorie normative ou plus exactement prescriptive de l'agence)².

Ces deux branches restent complémentaires la théorie positive de l'agence identifie les différentes alternatives contractuelles, la théorie normative à son tour indique quel contrat est le plus efficient sous divers niveaux de résultantes : l'incertitude, l'aversion au risque, l'information et d'autres variables.

La théorie de l'agence de façon générale est concernée par la résolution de deux problèmes qui peuvent se produire dans une relation d'agence, le premier est le problème qui vient quand les préférences et les objectifs divergent (où il est difficile ou coûteux pour le principal de vérifier que l'agent a agi de la façon appropriée), le second est le problème de partage des risques, qui apparaît lorsque l'agent a différentes attitudes vis-à-vis du risque³.

¹ EISENHARDT, K. (1989). Agency theory : an assessment and review. *academy of management review*, standford university, 14(1). P.59.

² KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxiè siècle*. Édition Economica. P.63.

³ EISENHARDT, K. (1989). agency theory : an assessment and review. Op.cit, P.58.

Ce qui devient problématique ici par rapport au risque est que le principal et l'agent peuvent préférer différentes actions à cause de leurs préférences liées aux risques (les risques qu'ils préfèrent prendre de ceux qu'ils ne souhaitent pas prendre)¹.

Nous retiendrons aussi que le cœur de la théorie de l'agence reste la divergence d'objectifs émanant des individus ayant des préférences différentes et engagés dans un effort commun et la métaphore essentielle pour cela est celle du contrat².

❖ **La représentation de la théorie de l'agence :**

Les définitions données dans le présent chapitre de la théorie de l'agence, mènent à une représentation particulière de cette dernière, qui offre certaines particularités et conséquences sur lesquels il est important d'insister tel que ³:

- *Une formulation bilatérale réductrice qui régleme les relations d'agences :*

Seuls les intérêts du principal et de l'agent sont considérés, les intérêts d'un troisième acteur contractant avec l'agent (alors que la tâche est confiée à ce dernier) ne sont pas pris en compte, cette probablement cette négligence qui est à l'origine de la difficulté d'identifier les frontières de l'organisation dans la théorie de l'agence.

- *La régulation est asymétrique :*

Le principal délègue la décision et l'action à l'agent qui agit en son nom, le problème est de trouver ici un mécanisme qui puisse inciter l'agent à choisir l'action optimale du point de vue du principal, le mécanisme qui maximise l'utilité de ce dernier.

- *La relation est créée intentionnellement :*

Elle résulte de l'autonomie et de la rationalité des individus, chaque partie pense que les termes du contrat sont satisfaisants.

- *La relation d'agence est implicitement une relation d'autorité au sens de J.S. Coleman :*

J.S. Colman définit l'autorité ici comme : « une relation d'autorité, d'un acteur sur un autre, existe si le premier dispose de droits de contrôle sur certaines actions du second », il y'a donc relation d'autorité si un acteur abandonne une partie de sa latitude décisionnelle, au profit du second, la

¹ EEISENHARDT, K. (1989). agency theory : an assessment and review. Op.cit, P.58.

² Ibid, P.63.

³ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.76.

cession des droits décisionnels (donc une composante des droits de propriété) est supposée volontaire et résulte d'une décision rationnelle fondée sur un calcul¹.

Cela ne signifie pas pour autant que le principal et l'agent appartiennent à la hiérarchie d'une même organisation, le franchiseur et le franchisé ne sont pas membre de la même organisation mais le premier garde un droit de contrôle².

- *La notion de contrat sous-jacente aux relations interindividuelles, ne constitue qu'une métaphore :*

La notion de contrat est ici plus large que la notion juridique, les contrats considérés par la théorie de l'agence sont « explicites » ou « implicites », donc formels ou informels et surtout ils sont réputés être « incomplets » au sens de la théorie économique.

- *La relation d'agence est nécessairement associée à une ou plusieurs transactions :*

Dans cette conception, toute coopération (économique, politique, affective,...) entre deux personnes implique une transaction, laquelle se traduit nécessairement par un échange réciproque de droits de propriétés.

Dans la relation principal-agent, le principal met des ressources à la disposition de l'agent, qui en contrepartie, met à sa disposition sa capacité à accomplir une tâche donnée.

- *La relation d'agence met en jeu des droits de propriétés :*

Le principal dénombre son droit de propriété sur les actifs impliqués dans la tâche déléguée à l'agent, le principal peut procéder à cette délégation pour un certain nombre de raisons : il n'a pas la capacité nécessaire pour accomplir au mieux la tâche, par ce qu'en vertu du principe de l'avantage comparatif.

Le dirigeant quant à lui en se mettant au service du principal, lui loue son capital humain, ses capacités, il cède ainsi une partie de ses droits de propriétés sur son capital humain.

- *Les conflits d'agence sont de nature pré- contractuelle ou post-contractuelle et trouvent leur origine dans l'asymétrie d'information et dans l'impossibilité de rédiger des contrats complets en raison de la rationalité limitée et de l'incertitude :*

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.76.

² Ibid.

La définition de la relation principal-agent peut laisser penser que l'analyse des organisations proposée par la théorie de l'agence ne concerne que les relations existantes, cependant la théorie se préoccupe également des conflits d'intérêts potentiels pouvant empêcher la conclusion d'un accord qui seraient mutuellement profitable aux parties.

❖ **La théorie de l'architecture organisationnelle (composante centrale de la théorie positive de l'agence) :**

La première ambition des fondateurs de la théorie positive de l'agence (M.C. Jensen, E.F. Fama et W.H. Meckling) est de construire une théorie générale de l'architecture organisationnelle qui s'applique à l'ensemble des organisations, considérés comme des systèmes contractuels complexes.

Trois notions sont fondamentales dans la théorie de l'architecture organisationnelle, nous les présenterons dans ce qui suit :

- L'utilisation optimale de la connaissance spécifique comme fondement de la théorie positive de l'agence :

Même si la théorie positive de l'agence est parfois perçue comme étant statique, le modèle de rationalité qui la sous-tend suppose des individus disposant d'une certaine capacité d'apprentissage et que l'explication des formes organisationnelles repose sur un processus de sélection faisant intervenir des phénomènes de feed-back, ce qui sous-tend un cadre dynamique¹.

S'inspirant des travaux de F. Von. Hayek, Jensen et Meckling supposent implicitement que la clé de la performance, tant d'un système économique que d'une organisation particulière, réside dans leurs capacités respectives à acquérir, à produire et à utiliser la connaissance « pertinente » (qui a de la valeur pour les décisions).

L'efficacité organisationnelle dépend ainsi de la capacité de ses membres et de ses acteurs à utiliser cette connaissance.

Cette connaissance pouvant avoir des coûts, la solution aux problèmes organisationnels consistera donc à trouver les moyens les moins coûteux afin d'acquérir cette connaissance et de la mettre à la disposition des acteurs concernés. Selon les auteurs cette mise à disposition consiste à Co-

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op. Cit., P.116.

localiser des droits décisionnels (droits de décider de l'utilisation des actifs, des ressources) et de la connaissance spécifique.

- La répartition de formes organisationnelles:

La théorie positive de l'agence peut laisser penser qu'elle a un domaine d'application uniquement interne, cependant Jensen et Fama ont proposé antérieurement un développement des différentes formes organisationnelles qui s'appuie sur le rôle central de la connaissance spécifique et la minimisation des coûts d'agences.

Cette théorie met aussi l'accent sur l'analyse des contrats considérés comme centraux dans toute organisation, des contrats qui spécifient, d'une part la nature des « créances résiduelles » et d'autre part, l'allocation des étapes du processus de prise de décision entre les agents. Elle aboutit également à établir des prédictions sur la répartition de l'activité économique entre les différentes formes organisationnelles par leur structure de propriété¹.

- Les questions de la nature et des frontières de la firme :

La théorie des formes organisationnelles, proposée par la TPA, soulève deux questions fondamentales : quelle est la nature de la firme ? Quelles sont ses frontières ?

Dans son article fondateur sur la nature de la firme, Ronald Coase (1937), précise que : « on peut, je pense, postuler que le caractère distinctif de la firme est le remplacement du mécanisme des prix »², en comparant l'allocation des facteurs de production sur le marché et à l'intérieur de la firme, il montre que dans cette dernière l'allocation se fait en fonction des directives du dirigeant.

Et ce selon la logique du pouvoir hiérarchique, il met en avant alors sa célèbre thèse qui est aussi à l'origine de la théorie des coûts de transactions, selon laquelle l'organisation de la production à l'intérieur de la firme, l'emporte sur le marché lorsque le coût d'utilisation du mécanisme des prix (le coût de la coordination par le marché), devient supérieur au coût de la coordination dirigé par le mécanisme du pouvoir hiérarchique³.

En ce qui concerne l'identification des frontières de la firme, Jensen et Meckling invoquent le critère de l'aliénabilité, pour distinguer entre les transactions internes et externes, ce critère

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxi^e siècle*. Op. Cit., P.120.

² Ibid., P.126.

³ Ibid.

s'apparente à la distinction établie par Y. Barzel (1983), entre les transactions qui ne laissent aucune responsabilité au vendeur.

Dès que le vendeur conserve une responsabilité, l'aliénabilité n'est plus parfaite, la transaction n'est plus guidée par les seuls prix et obéit à certaines contraintes, à l'instar de ce qui se passe pour les transactions internes à la firme. Ce critère reste selon les auteurs ambigu car s'il est interprété au sens strict, la véritable frontière ne se trouverait pas entre les organisations et les marchés mais entre les transactions non entièrement gouvernées par les prix et les transactions où le mécanisme des prix est « pur ».

❖ Les postulats du modèle REMM :

Dans leur article de 1994 « la nature de l'homme », Jensen et Meckling proposent un modèle dénommé le REMM (Resourceful, Evaluative, Maximising Model / modèle ingénieux, maximisateur et évaluateur) ce modèle a pour seul et unique objectif de contribuer à la construction d'une théorie des organisations.

Selon ces auteurs il ne s'agit pas de représenter le comportement humain de façon à expliquer des comportements d'individus particuliers ce qui impliquerait une modélisation des préférences, des émotions, ...etc. Quatre postulats constituent ce modèle ¹:

- Les individus se préoccupent de tout ce qui est source d'utilité ou de désutilité (éléments pécuniaires ou non) et sont des « évaluateurs ». ils sont à même de faire des arbitrages entre les différentes sources d'utilité et leurs préférences sont transitives
- Les individus sont insatiables
- Les individus sont maximisateurs. Ils sont censés maximiser une fonction d'utilité sous contraintes. Ces contraintes peuvent être cognitives et les choix effectués tiennent compte des coûts d'acquisition du savoir et de l'information.
- Les individus sont créatifs et savent s'adapter, ils sont à même de prévoir les changements de leur environnement, d'en évaluer les conséquences et d'y répondre en créant de nouvelles opportunités.

Ce modèle a suscité un certain nombre de commentaires, tel que ²:

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op. Cit., P.69.

² Ibid., P.70.

- Les sources d'utilité ne sont pas seulement pécuniaires et les individus peuvent attribuer de la valeur à des éléments comme l'indépendance, l'honneur et les relations interpersonnelles, l'hypothèse de l'opportunisme au sens de Williamson, n'est guère nécessaire, ce comportement (opportuniste) suppose implicitement une infraction aux normes éthiques, or dans le cadre du modèle REMM, cette infraction si elle est coûteuse peut être source de désutilité, les agents ne sont donc pas obligatoirement opportunistes.
- L'influence du système social est prise en compte, les normes sociales représentent des contraintes et conditionnent les actions, et sont censées évoluer en fonction des modifications de l'environnement et des connaissances qui transforment les calculs des individus et influencent leurs actions, le modèle de la TPA n'est donc pas un modèle asocial.
- La possibilité pour l'individu d'être créatif et de s'adapter confère un caractère dynamique à la théorie, sur cet aspect, certains auteurs ont conclu à un élargissement de la théorie dans la mesure où les contributions initiales s'inscrivaient principalement pour des raisons liées à la modélisation, dans un cadre statique.

❖ Les coûts d'agence :

Le profit d'une entreprise est égal à sa recette totale moins ses coûts totaux¹, afin de mieux cerner la fonction et la structure des coûts il est important de pouvoir faire la distinction entre eux et aussi de pouvoir les identifier.

Nous avons évoqué plus haut, les divergences d'intérêt et d'objectifs pouvant surgir dans une relation d'agence et pouvant induire à des problèmes d'agence, l'agent pouvant souvent être tenté de ne pas agir dans l'intérêt de l'entreprise mais dans ses propres intérêts à lui, ces comportements ne sont pas sans conséquences sur l'organisation et son flux financier car ils ont des coûts, appelés : les coûts d'agence

Ces derniers représentent : les coûts qui sont associés à l'indolence des dirigeants, aux contrôles administratifs développés pour la contrecarrer »²

Ils se présentent sous trois formes :

- les dépenses de surveillance et d'incitation : qui sont supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste des agents,

¹ BESANKO et al. (2011). *Principes économiques de stratégie*. Op.cit, P.13.

² Ibid., P.18.

- les coûts d'obligations ou coûts d'engagement que l'agent peut avoir encouru pour mettre le principal en confiance,
- et les coûts entraînés par la perte résiduelle : coûts subis par le principal suite à une divergence d'intérêts avec l'agent.

« La perte résiduelle » constitue un coût d'opportunité, ce coût est égal à l'utilité (le manque à gagner) que subissent les parties par rapport à la situation rentable qui aurait pu s'instaurer en l'absence de risque pré- contractuel.

Les parties doivent donc mettre en place des mécanismes qui leur permettent de résoudre au mieux les problèmes informationnels et réduire la perte résiduelle, ces mécanismes ont pour but de permettre au principal d'obtenir l'information requise et d'éviter que l'agent potentiel exploite de façon stratégique son information privée pour obtenir une rémunération supérieure à la valeur normale de ses prestations.

Ils recouvrent également tous les systèmes de production, de recherche et de révélation de l'information ou qui permettent que les agents se constituent un avantage informationnel.

Il est également possible ici de distinguer entre les coûts d'agence *ex- ante* et les coûts d'agence *ex- post*, les premiers renvoient à la phase précontractuelle et peuvent être liés à la recherche d'information, à la recherche d'une prévention contre de potentiels risques liés à l'opportunisme de l'agent (par le principal), et à l'ensemble des dispositifs mis en place avant la conclusion du contrat.

Les coûts d'agence *ex- post* sont relatifs à la phase post- contractuelle, tel que le risque moral, ces coûts peuvent aussi être assimilés aux coûts de transactions *ex- post* tel que : les coûts d'inadaptation du contrat, les coûts de marchandage entraînés par les négociations entre les parties pour corriger les inadaptations, les coûts de mise en place et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance chargées de régler les conflits et les coûts de dédouanement supportés par les agents pour assurer la crédibilité de leur engagements¹.

Une autre catégorie peut aussi être introduite : les coûts d'influence, proposée par P. Milgrom et J. Roberts (1988, 1990), ces coûts représentent ceux associés aux activités d'influence qui visent à agir sur la répartition de la rente et donc à modifier les droits de propriété.

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.81.

Ils sont constitués par les ressources consommées dans ce type d'activités ainsi que par les pertes d'utilités induites, dans le cadre du principal-agent il s'agirait de coûts dus aux efforts entrepris par l'agent pour s'approprier une partie de la rente créée et de la perte de la rente qui en résulte, car les activités d'influence se font au détriment de l'efficacité des activités directement productives¹.

Les coûts d'agence peuvent demeurer inaperçus et donc non combattus, aussi même lorsqu'un dirigeant est conscient de l'existence de coûts d'agence, il peut préférer les ignorer car il ne souhaite pas endurer la mauvaise ambiance liée au licenciement de membres du personnel non productifs.

❖ La rationalité limitée :

La rationalité correspondant selon Edgar Morin : « à une volonté d'avoir une vision cohérente des phénomènes, des choses et de l'univers, elle a un aspect incontestablement logique »²

Cette définition renvoie selon nous à l'idée de cohérence et d'homogénéité dans la conception des choses, et donc dans les liens qu'on établit entre les éléments.

Pour Hebert Simon, la définition de la rationalité ne peut se faire qu'à travers les objectifs et les contextes que nous choisissons, quand la dactylo s'entraîne pour appuyer sur une touche précise à chaque fois qu'elle lit une lettre, elle acquerra ce réflexe avec le temps, l'acte devient inconscient mais il reste intentionnel, par contre quelqu'un qui se brûle retirera instinctivement son doigt, pour Simon cette réaction est « rationnelle » dans le sens où elle sert un objectif utile, cependant elle ne représente pas une adaptation consciente ou réfléchie.

C'est dans ce sens que Hebert Simon pose la question suivante : « le comportement d'un individu dans une organisation est-il rationnel lorsqu'il obéit à des objectifs personnels, ou bien quand il sert les objectifs de l'organisation »³

Ce questionnement traduit l'idée de l'auteur, que nous avons évoqué plus haut, et selon laquelle la rationalité est principalement définie à travers certains objectifs et certaines valeurs⁴.

Il propose néanmoins une définition de la rationalité qui est la suivante : « l'homme ne peut pas appréhender tous les choix possibles, ses capacités cognitives sont limitées, il ne peut non plus embrasser une possibilité large de choix simultanés, il a besoin de 'faire chaque chose en son temps

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxie siècle*. Op.cit, P.81.

² MORIN, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. ESF éditions. P.94.

³ SIMON, H. A. (1983). *Administration et processus de décision*. Édition Economica, P.69.

⁴ *Dans le contexte économique le terme de « rationalité » renvoie à la maximisation de quelque chose et à sa complétude.*

par conséquent, la recherche de l'optimum est impossible, cependant l'homme est rationnel : simplement, il ne va pas chercher « la meilleure » solution, il s'arrêtera à la première solution assez bonne pour correspondre aux critères de choix qu'il avait, il ne s'agit donc pas d'une solution optimale mais d'une solution seulement : satisfaisante »¹

De cette définition, nous relèverons le fait que l'homme possède des capacités limitées l'empêchant d'accéder à un optimum dans ses choix et dans sa prise de décision, aussi ces limites ont donc des conséquences sur les choix des individus dans la société et dans les organisations.

Le comportement réel de l'individu s'écarte à trois égards au moins de la rationalité objective telle qu'évoquée plus haut ²:

- La connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun des choix. En fait, la connaissance des conséquences est toujours fragmentaire.
- Comme il s'agit de conséquences futures, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience en leur affectant une valeur. Mais l'anticipation des valeurs reste toujours imparfaite
- La rationalité oblige à choisir entre diverses alternatives possibles de comportement. En pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité de cas possibles.

Si nous nous intéressons à la première limite, Simon avance que dans la pratique, l'être humain ne possède jamais plus qu'une connaissance fragmentaire des conditions dans lesquelles il agit ni qu'une vague intuition des régularités et des lois qui lui permettraient d'induire de la connaissance des circonstances présentes les circonstances futures³.

L'auteur souligne ainsi à quel point la rationalité parfaite peut être limitée par le manque de connaissance. L'auteur a également étroitement lié les limites de la rationalité à certains problèmes pratiques que rencontraient les organisations en matière de prise de décision.

En partant d'une analyse psychologique du comportement humain, il propose une alternative au modèle classique, en procédant d'abord à une analyse critique des étapes du processus de prise de décision, en avançant le fait qu'une décision ne représente pas une réponse à un problème mais

¹ LIVIAN, Y. F. (2000). *Introduction à l'analyse des organisations*. Édition Economica. P.58.

² SIMON, H. A. (1983). *Administration et processus de décision*. Op.cit.P.74.

³ Ibid, P.74.

que ce dernier se construit au fur et à mesure, d'autre part selon lui l'environnement étant trop complexe à maîtriser. Ainsi selon lui :

- L'homme ne peut pas appréhender tous les choix possibles, ses capacités cognitives sont limitées et ne peut embrasser un large choix de possibilités.
- L'homme a tendance à ne pas aller chercher la « meilleure » solution mais s'arrêtera à celle qu'il jugera être la plus « satisfaisante »

L'auteur fait aussi la distinction entre les « décisions programmées » (répétitives) et les « décisions non programmées » (mal structurées), les premières peuvent être prises par habitude ou en appliquant des procédures, les secondes (décisions non programmées) nécessitent intuition et créativité, elles doivent être prises par des hommes, à condition qu'ils soient entraînés pour les prendre (par transmission de savoir-faire, ... etc.).

Également selon l'auteur le seul moyen de simplifier l'utilisation de la rationalité dans certaines situations, serait d'utiliser le qualificatif « rationnel » qu'accompagné d'adverbes appropriés. Ainsi si une décision représente le comportement adéquat ou attendu, jugé « correct » qui peut maximiser des valeurs données dans une situation précise, cette décision est alors considérée comme étant « objectivement » rationnelle.

Egalement la décision est jugée « subjectivement » rationnelle si elle maximise les chances d'atteindre la fin souhaitée en fonction de la connaissance réelle qu'on a du sujet.

L'auteur évoque aussi l'importance du comportement de l'organisation, car une des fonctions de l'organisation est de placer les membres de l'organisation dans un environnement psychologique qui pourra adapter leurs décisions aux objectifs de l'organisation et leur fournir les informations nécessaires pour prendre des décisions correctement.

ce qui incite selon nous à approfondir davantage la notion de « rationalité limitée » notamment quant à sa relation avec l'environnement de l'individu ainsi que ses impacts (ceux de la rationalité limitée) sur le rôle et les objectifs des organisations et la concordance de ces derniers avec ceux des individus en nous posant par exemple la question suivante : **est-ce que la rationalité limitée pourrait représenter un frein ou un obstacle à la cohérence entre les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu ?**

❖ **La théorie des coûts de transactions :**

Une théorie connue et définie d'abord dans un article de Ronald Coase de 1937 intitulé « the nature of the firm », ou il s'interroge sur les raisons d'existence des organisations.

En développant sa réflexion sur l'existence des organisations, il passe par une comparaison sur les coûts de transactions du marchés et ceux qui sont internes à l'organisation. Le point central de cette théorie repose sur l'idée selon laquelle :

Les marchés et les organisations sont des modes de coordination et d'échange. Ainsi il va s'intéresser aux coûts de transaction de chacun de ces modes de coordination, afin de déterminer quelle sera la forme de gouvernance (le marché ou l'organisation) la plus efficace (engendrant également les coûts de transactions les plus faibles).

Les coûts de transaction ne se réduisent pas à l'échange marchand et s'étendent également à l'échange organisationnel, O.E. Williamson entend ainsi par transaction aussi bien une relation contractuelle classique d'achat-vente entre deux entités productives indépendantes (deux firmes) que le simple transfert d'un produit intermédiaire entre deux ateliers de production d'une même entreprise, transfert qui ne donne lieu à aucune distribution de revenu¹.

K.J. Arrow est le premier auteur à utiliser l'expression « coût de transaction » qu'il désigne d'abord comme « les coûts de fonctionnement du système économique »². ces coûts sont de quatre types³ :

- Les coûts d'exclusion (problème de la non- séparabilité de certaines activités)
- Les coûts d'information (reliés au système d'information, comme le prix)
- Les coûts de taille (étendue du marché)
- Les coûts de comportement (reliés à l'intérêt individuel)

Les coûts de transactions possèdent deux dimensions : celle de l'information et de la négociation, Williamson les introduit dans son analyse afin de faire la distinction entre ⁴:

- Les coûts de transactions *ex ante* :

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxie siècle*. Op.cit, P.148.

² Ibid. P.148.

³ ROULEAU, L. (2007). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.103.

⁴ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxie siècle*. Op.cit, P.149.

Ces coûts correspondent à la première étape de la transaction ou il est procédé à l'établissement du contrat, la période de prospection, la phase de négociation et d'établissement du contrat futur impliquent des coûts liés à la recherche de futurs partenaires, aux études, etc.

- Les coûts de transaction *ex post* :

Ces coûts correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les cocontractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles, les coûts de marchandage et de renégociation, les coûts d'opportunités et les « coûts d'engagement » (les coûts liés au paiement de pénalités en cas de rupture contractuelle).

Oliver Williamson se penche sur l'économie des coûts de transactions, et sera le chef de file de cette dernière, en plus de proposer des hypothèses comportementales sur la base de cette théorie, il a également réfléchi aux formes de gouvernances qui peuvent être les plus adéquates selon les caractéristiques des transactions, enfin il analyse les types de contrats afin de proposer une théorie générale du choix des types de gouvernance¹.

L'économie des coûts de transaction suppose qu'il existe des raisons économiques de choisir le marché ou la hiérarchie comme mode de coordination des échanges, Ces raisons dépendent des caractéristiques des transactions. La théorie des coûts de transaction identifie trois traits fondamentaux des transactions dont il faut tenir compte pour choisir la forme de gouvernance la plus efficace : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence².

Cette théorie est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de répondre à des questions sur les structures organisationnelles complexes. Fusion-acquisition, externalisation des activités ou diversification, ces structures sont des options stratégiques qui posent des problèmes d'arbitrage auxquels la théorie des coûts de transaction tente d'apporter des réponses. Doit-on « faire » ou « faire faire »?

Il existe un certain nombre de facteurs pouvant influencer la formation du coût de transaction, nous citerons : la rationalité limitée que nous avons évoqué dans le présent chapitre et la spécificité des actifs.

Cette dernière est génératrice de forts coûts de transaction, et est définie par O.E. Williamson par les caractéristiques suivantes³ :

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.103.

² Ibid., P.104.

³ Ibid., P.151.

- Les attributs spécifiques et originaux du matériel
- Les compétences spécifiques, voire uniques des salariés
- L'immobilité liée à une implantation géographique des actifs
- L'affectation spécifique d'un actif à un usage déterminé

La spécificité d'un actif peut être mesurée par sa redéployabilité, plus un actif possède de caractères originaux moins il est fongible, plus sa valeur d'échange sur le marché est réduite, plus la reconversion des actifs humains et physiques est difficile¹.

En croisant le degré de spécificité des actifs à la fréquence des contrats, on obtient une typologie des modes de gouvernance adaptés à la nature des transactions économiques, trois types de contrats seront alors définis : le contrat « classique », le contrat « spécifique », entre ces deux formes extrêmes : le contrat « néo-classique »².

Dans le cadre de cette théorie, l'efficacité d'un mode de gouvernance dépend étroitement de la capacité de l'un des partenaires à générer de fausses promesses ou à manipuler l'autre partie de la transaction, donc à faire preuve d'opportunisme³.

❖ L'opportunisme :

Pour Williamson l'opportunisme représente : « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie »⁴.

Egalement selon l'auteur le comportement opportuniste consiste à réaliser des gains individuels, dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté⁵

Il s'agit donc d'un comportement stratégique adopté par les agents pour qu'ils recherchent leur intérêt strictement personnel, quitte à léser l'autre partie en recourant à la ruse, la mauvaise foi, le mensonge, le vol, la tricherie ou d'autres formes subtiles de duperie⁶.

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.151.

² Ibid., P.151.

³ Ibid., P.152.

⁴ (s. d.). AUNEGE | 1183 ressources pédagogiques.

<http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon4/polycopies4/L4.pdf>, (Consulté le 13/04/2017 à 12H20).

⁵ Ibid.

⁶ GABRIE, H., & JACQUIER, J.-L. (1994). *La théorie moderne de l'entreprise*. Édition Economica. P.133.

L'opportunisme élargit l'hypothèse selon laquelle les agents économiques sont guidés par le souci de leur intérêt propre, il biaise la relation contractuelle par l'apparition de pratiques et d'attitudes à la limite de la légalité, ces comportements empêchent la réalisation d'une coopération entre les parties¹.

O.E. Williamson distingue deux types d'opportunisme ²:

- L'opportunisme ex ante :

Qui survient lorsqu'il y'a tricherie avant la passation du contrat entre les deux parties, il est du à l'asymétrie d'informations, cet opportunisme renvoie à l'anti sélection

Les problèmes d'anti sélection surviennent lorsqu'il y'a inobservabilité d'une caractéristique inaltérable du bien échangé par l'un des partenaires³

- L'opportunisme ex post :

Il se présente lorsqu'il y'a tricherie dans l'exécution du contrat ou à la fin du contrat, il est principalement lié à l'incomplétude des contrats et à la rationalité limitée, il renvoie au problème du hasard moral.

Deux dispositions ont été pensées pour la protection contre l'opportunisme ⁴:

- **Le degré de substitution contre les contractants :**

Dans le cadre d'une relation responsable-employé, ces derniers seront plus susceptibles de respecter les clauses du contrat qui les lie à leur employeur s'ils savent que ce dernier peut les remplacer par d'autres.

Le degré de substitution entre les contractants dépend donc de leurs particularités et de celle des biens et services qu'ils fournissent, ces particularités ou spécificités dépendent quant à elle du niveau de compétence des agents, de la localisation et de la spécialisation des actifs mis à la disposition de l'activité de production, mais aussi de la complémentarité des actifs par rapport à ceux fournis par d'autres agents⁵.

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxie siècle*. Op.cit, P.152.

² CAHUC, P. (1998). *La nouvelle microéconomie*. Edition La Decouverte. P.56.

³ Ibid, P.57.

⁴ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Édition Economica. P.67.

⁵ Ibid., P.67.

Ainsi pour réduire les risques de comportements opportunistes, il est important que l'organisation mette ses fournisseurs en concurrence, au lieu de s'engager avec un agent unique sur le long terme, l'entreprise pourrait également se priver d'améliorer sa productivité en offrant une formation trop spécialisée à ses employés ou en acquérant un matériel spécifique de peur qu'elle développe une dépendance vis-à-vis de ses employés ou de ses fournisseurs, dans ces cas-là une protection contractuelle contre l'opportunisme est nécessaire.

▪ **Les clauses de protection :**

Afin de lutter contre l'opportunisme, les contrats doivent prévoir ¹:

- Des sanctions pour ceux qui fournissent des informations erronées ou ne respectent pas leurs engagements. Ces sanctions peuvent se matérialiser par une rupture du contrat ou par des pénalisations avec maintien du contrat. Ces sanctions doivent se fonder sur un mécanisme de vérification des informations et de surveillance, ce dernier à un coût pour l'organisation.
- La mise en place de mesures pécuniaires et non pécuniaires qui peuvent inciter les agents à révéler les informations dont ils disposent, et à respecter leurs engagements au cours de leur exécution.
- Des procédures d'arbitrage en cas de conflits pouvant naître d'interprétations différentes d'un contrat par les parties ou de perceptions différentes des faits par cocontractants.
- Des procédures de renégociations qui peuvent permettre aux agents, victimes de comportements opportunistes, de se désengager.

Nous rajouterons au rôle du contrat joué ici dans la protection contre l'opportunisme, le rôle de l'entrepreneur ou des responsables, dans la lutte contre l'opportunisme en les incitant à s'engager moralement avec l'organisation et dans l'exécution de leurs tâches, notamment en établissant une relation de confiance avec eux mais aussi en leur donnant l'exemple et ce en respectant les clauses des contrats et les engagements qui les lient avec leurs employés et en fournissant à ces derniers les informations les plus fiables possible.

❖ **Dispositions prises pour limiter les problèmes d'agence :**

¹ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Édition Economica. P.67.

Malgré les nombreux inconvénients que peuvent causer les problèmes d'agence, il existe néanmoins trois catégories de stratégies qui peuvent être mises à la disposition des organisations, que nous présenterons dans ce qui suit :

➤ Le monitoring ou contrôle :

Le premier moyen pour le principal afin de limiter les problèmes d'agence est d'accroître le contrôle sur l'agent en augmentant les ressources liées à sa surveillance et/ou en améliorant la collecte d'informations sur ses actions réelles¹.

Même si cette méthode a montré son efficacité, elle possède néanmoins certaines limites, nous citerons :

- Son imperfection : en effet il existe une probabilité à ce que le contrôleur passe à côté d'un certain nombre de choses
- Le coût du contrôleur : l'entreprise devant s'acquitter des salaires des contrôleurs, ces derniers peuvent représenter une charge financière importante pour l'entreprise

➤ Les incitations basées sur la performance :

Il existe une autre manière pour les entreprises d'atténuer les problèmes d'agence, et qui consiste à mettre en place un système d'incitations qui prend en considération les performances de l'agent.

Vu que la principale cause d'apparition des problèmes d'agence est la divergence des incitations de l'agent et du principal, si le principal arrive à aligner les incitations de l'agent sur les siennes, ceci peut atténuer les problèmes d'agence.

Aussi le fait d'utiliser des rémunérations monétaires en fonction des performances des agents, pourrait permettre au principal d'arriver à ce résultat, le principal pourrait offrir à l'agent une proportion de ses rémunérations afin de le forcer à se comporter de la manière qu'il souhaite.

Les entreprises peuvent également utiliser des incitations non monétaires, par exemple la désignation de l'employé du mois dans certaines entreprises est un moyen d'accroître la motivation du personnel².

¹ BESANKO et all. (2011). *Principes économiques de stratégie*. Op.cit, P.89.

² Ibid, P.91

La théorie de l'agence rétablit donc l'importance de la motivation et des incitations, et les intérêts personnels dans la pensée organisationnelle.¹

- Le hasard moral :

C'est un problème qui apparaît lorsque l'agent agit pour le compte du principal, l'agent peut être tenté à faire moins d'efforts que ce que le principal désire, s'il n'est pas parfaitement contrôlé par ce dernier, le « hasard moral » fait donc référence à ce comportement inapproprié ou « immoral » de l'agent.

Nous pouvons également le définir comme suit : « il s'agit de la tendance d'une personne imparfaitement contrôlée à adopter un comportement mal honnête ou non désirable »²

De cette définition nous retenons l'impact ou l'importance du contrôle, sur l'attitude d'un individu et sa morale.

Il est important dans les situations d'hasard moral que le principal cherche à encourager, par différents moyens, l'agent à se comporter de façon plus responsable. Particulièrement dans des relations importantes telles que la relation d'emploi qui représente un exemple classique du hasard moral.

❖ La théorie des incitations :

Pour certains auteurs s'il existe des asymétries d'information entre les agents, qui les empêchent donc de vérifier la quantité et la qualité des efforts réalisés par les autres, et si les contrats sont incomplets alors il est important de mettre en place des « incitations » adéquates.

La théorie des incitations porte sur les situations où des imperfections de l'information, au sein d'une organisation rendent impossible la mise en place de contrats complets pour rémunérer un agent en fonction de sa contribution³.

Par exemple : il peut être assez difficile de rémunérer un agent en fonction de sa productivité marginale car celle-ci est difficilement observable⁴.

¹ EISENHARDT, K. (1989). agency theory : an assessment and review. Op.cit, P.65.

² Ibid, P.568.

³ BUISSON-FENET, E., & NAVARRO, M. (2012). *La microéconomie en pratique*. Armand Colin éditions. P.139.

⁴ Ibid., P.139.

Cette théorie suggère donc la mise en place d'institutions ou de moyens afin d'inciter les agents à accomplir les efforts souhaités. Elle s'appuie également sur la théorie des jeux afin de mieux comprendre et appréhender les stratégies des agents.

Cette théorie vise également à développer des modèles afin de définir la structure de contrat la plus adéquate afin d'inciter les agents à réaliser les résultats souhaités.

L'économie des incitations peut être décrite comme l'étude de l'élaboration de règles et d'institutions qui induisent les agents économiques à exercer des niveaux d'effort élevés et à transmettre correctement toute information privée qu'ils possèdent et qui est socialement pertinente¹.

❖ **Les limites de la théorie de l'agence :**

Depuis son apparition la théorie de l'agence a reçu certaines critiques, En effet, si cette théorie a été un point de départ pour l'analyse des mécanismes liés à la rémunération des dirigeants, de nombreux chercheurs estiment qu'elle ne prend pas en compte toute la complexité des organisations en constante évolution.

- Remise en cause du couple rémunération/ performance :

Pour certains auteurs tels que Gomez Mejia le rapport de causalité entre la rémunération et la performance doit être remis en cause, en effet selon eux l'alignement des intérêts de l'actionnaire et du dirigeant n'a aucune influence sur les compétences propres de ce dernier.

Cet auteur soutient l'idée selon laquelle l'alignement des intérêts du propriétaire et du dirigeant n'aurait aucune influence sur les compétences de ce dernier.

En effet selon lui si un système de rémunération peut faire en sorte de converger les intérêts du dirigeants à ceux de l'actionnaire, il ne pourra pas faire évoluer pour autant les qualités intrinsèques du dirigeant et conséquemment sa performance, il orientera ses choix stratégiques selon les intérêts de l'actionnaire mais n'offrira aucune garantie quant à la réelle plus value de ces choix pour l'entreprise².

¹ LAFFONT, J.-J. (2006). À propos de l'émergence de la théorie des incitations. *Lavoisier « revue française de gestion »*, (N°160). P.177.

² *Les limites de la Théorie de l'Agence - Le Blog RH*. (s. d.). Le Blog RH.

<http://leblogrh.net/2012/05/11/la-theorie-de-lagence-2eme-episode>, (consulté le 7 07 2017 à 11h25)

Outre la rémunération, il existe de nombreux autres facteurs qui participent à influencer sur la performance des dirigeants. Une étude de Finkelstein et Boyd (1998) met en évidence le fait que la performance des dirigeants ne dépend pas uniquement du système de rémunération mis en place. Selon eux, le niveau de marge de manœuvre et de liberté d'action accordé au dirigeant est considéré comme essentiel à la bonne performance de ce dernier¹.

C'est ce que Barnard (1938) appelait en son temps la "zone de pouvoir". C'est à l'intérieur de cette zone que les dirigeants sont en mesure, avec une latitude d'action suffisante, de prendre les décisions et de suivre les actions qui reflètent leurs propres motivations².

La relation entre gestion du risque et performance est également mise à mal par plusieurs études. Cadsby (2007) considère que l'efficacité des packages de rémunération variable dépend grandement des caractéristiques personnelles du dirigeant.

Il estime que les dirigeants peu enclins à prendre des risques seront moins réceptifs aux incitations d'une rémunération variable. A l'opposé, on peut considérer que certains dirigeants, trop à l'aise avec la notion de prise de risque, peuvent voir leur perception du risque altérée par une rémunération variable trop incitative et prendre de mauvaises décisions pour l'entreprise³.

- **Les difficultés de conception d'un système un système de rémunération adéquat :**

Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin (1987) mettent en lumière toute la difficulté pour les entreprises ayant un actionnariat flottant de prendre les décisions dans le meilleur intérêt de l'actionnariat.

O'Neill (2007) quant à lui estime qu'au-delà de la configuration actionnariale, les décisions des actionnaires concernant la rémunération de leur dirigeant répondent à une logique subjective, irrationnelle d'un point de vue purement économique et sont perméables aux interactions sociales et autres jeux de pouvoir⁴.

Dans son étude il montre par exemple que le partage de l'information entre dirigeant et actionnaire influe fortement sur le processus de détermination du package de rémunération du dirigeant. Plus il y a transparence d'information entre l'actionnaire et le dirigeant, plus la rémunération variable

¹ Ibid.

² *Les limites de la Théorie de l'Agence - Le Blog RH.* (s. d.-b). Le Blog RH.
<http://leblogrh.net/2012/05/11/la-theorie-de-lagence-2eme-episode>

³ *Les limites de la Théorie de l'Agence - Le Blog RH.* (s. d.-b). Le Blog RH.
<http://leblogrh.net/2012/05/11/la-theorie-de-lagence-2eme-episode>

⁴ Ibid.

de ce dernier est basée sur un comportement, une façon de travailler et d'agir ; au détriment d'objectifs de performance plus rationnels.

Tosi et Gomez-Meija (2000) ont aussi démontré à travers une de leurs études qu'au-delà de la performance intrinsèque de l'entreprise, c'est sa taille qui influe en premier chef sur la rémunération du dirigeant. Selon cette étude, les indicateurs de taille (chiffre d'affaire, nombre d'employés, actifs...) impacte à hauteur de 40% l'évolution de la rémunération, contre 5% pour les indicateurs de performance (rentabilité, productivité, qualité...).

En somme, c'est la capacité d'un dirigeant à développer la taille de son entreprise qui sera valorisée plus que sa capacité à la rendre plus performante.

Nous ajouterons également que selon Arrow L'application sans réserve de la théorie de l'agence est limitée par trois éléments, à savoir : **les coûts de communication, la variété et la subtilité des moyens de contrôle et d'évaluation, ainsi que les formes sociales de récompenses (non monétaires)** qui se situent au-delà des frontières habituelles de l'analyse économique, ce serait un grand accomplissement de la théorie principal-agent que de fournir enfin un cadre qui pourrait incorporer ces éléments à la structure déjà considérable de l'analyse économique¹.

Egalement La théorie de l'agence comme celle des coûts de transaction insiste sur les moyens de surmonter les asymétries d'informations en s'appuyant sur les intérêts individuels pour les coordonner, **la plus grande limite de ces approches (théories) réside dans le fait qu'elles restent pour l'essentiel bilatérales, et ne tiennent pas compte des complémentarités existantes entre des mécanismes organisationnels imparfaits, elles ne permettent ainsi pas de rendre compte de la manière dont la firme a créé du non-contractuel tel que la « culture » pour résoudre des problèmes informationnels².**

Nous pouvons également résumer les idées et principes clés de cette théorie dans ce qui suit :

¹ ARROW, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Edition DUNOD. P.21.

² PETIT (Pascal), « l'économie de l'information », éditions La Découverte, Paris, 1998, P.295.

Figure 6. Théorie de l'agence

L'idée centrale	la relation entre le principal et l'agent devrait refléter une Organisation efficace de l'information et les coûts liés aux Risques.
Unité d'analyse	le contrat entre le principal et l'agent
Hypothèses humaine	Hypothèses humaine l'intérêt personnel Rationalité limitée Aversion du risque
Hypothèses Organisationnelles	conflit d'objectifs partiel entre les participants L'efficacité comme critère d'efficacité Asymétrie d'information entre le principal et l'agent
Hypothèses Informationnelles	l'information comme bien achetable
Problèmes Contractuels	agence (hasard moral et sélection adverse) partage des risques
Domaines De problèmes	les relations dans lesquelles le mandant et le mandataire ont des objectifs et des préférences de risque partiellement différents. (Exemple : rémunération, réglementation, réglementation, Leadership, gestion des impressions, dénonciation, intégration, Verticale, prix de transfert (Exemple : rémunération, réglementation, réglementation, Leadership, gestion des impressions, dénonciation, intégration, Verticale, prix de transfert

Source: Eisinghardt (Kathleen), "agency theory: an assessment and review, academy of management review", Stanford University, vol 14, n° 1, 1989, P.59.

Sous-section 2 : l'information

Comme cela a été évoquée dans la définition de la théorie de l'agence, l'information en est une des principales causes qui contribue à l'apparition de problèmes d'agences, et constitue donc une partie intégrante de cette dernière, il était donc évident que nous nous penchions davantage sur celle-ci.

L'information est abordée de façon très différente selon les individus, les institutions ou les organisations, ce qui peut lui changer la perception et l'importance qu'on lui attribue, selon son utilisation, son utilité ou le contexte dans lequel elle est récoltée et analysée.

Au sein des organisations par exemple, l'information a vu sa place changer depuis l'apparition de la théorie des organisations et tout au long de l'évolution de cette dernière, essentiellement car chaque théorie possède sa propre conception de l'organisation et donc de la place dans l'information au sein de cette dernière.

Pour de nombreux auteurs le concept d'information ne prend son sens que dans une situation d'incertitude, et ce si l'on représente l'incertitude par : « l'ensemble des états de la nature possibles »¹, obtenir de l'information c'est donc : « recevoir un signal qui annonce dans quel sous-ensembles d'états peut se trouver l'état vrai et selon quelles probabilités »²

Ainsi selon nous cette définition renvoie au fait que l'obtention de l'information implique la connaissance des probabilités conduisant à la découverte de l'état vrai (qui pourrait faire référence à la fiabilité de l'information nécessaire et souhaité) de l'information recherchée.

Une structure d'information : « est constitué d'un ensemble d'états de la nature, d'un ensemble de signaux et d'une distribution de probabilité conditionnelle des signaux par rapport aux états »³

Nous pouvons faire la distinction entre « information » et « savoir », le savoir est synonyme de « connaissance », qui se réfère à un état, tandis que l'information se réfère à un processus, à travers lequel un signal est acquis et va constituer un savoir⁴.

1. L'utilité de l'information :

¹ ARROW, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Op.cit, P.28.

² Ibid., P.28.

³ Ibid.

⁴ Ibid., P.29.

On peut associer une espérance d'utilité à toute structure d'information, l'espérance d'utilité de l'information dépend des décisions à prendre. Tandis que les décisions ont une utilité directe, une information n'a qu'une utilité indirecte¹

Cette idée traduit selon nous le fait que malgré l'importance que peut avoir l'information dans la prise de décisions, sa contribution se fait d'une manière indirecte qui se manifeste essentiellement à travers les décisions prises sur la base de l'information, et donc son utilité se voit à travers sa contribution dans la décision.

L'économie de l'information étudie le comportement d'agents rationnels lorsque l'acquisition de l'information est coûteuse, l'étude de cette dernière dans le cadre de la nouvelle microéconomie conduit systématiquement à se pencher sur l'information asymétrique²

L'économie de l'information se penche donc sur l'étude du comportement des agents qui sont confrontés à des problèmes liés à l'acquisition de l'information.

Elle trouve son origine dans l'article d'Akerlof, publié en 1970, traitant des problèmes liés à l'inobservabilité de la qualité des voitures d'occasion, l'économie de l'information fait particulièrement appel aux résultats acquis par l'économie de l'incertain, qui elle étudie la forme que prend l'hypothèse de rationalité lorsque les agents sont en situation d'incertitude, elle permet donc de préciser le concept de risque, et d'étudier le comportement des individus rationnels face aux risques.

Ainsi l'objectif de l'économie de l'information est de définir des structures d'informations, caractérisées par des formes de risques et d'analyser systématiquement les problèmes qui émergent dans chaque structure³.

2. Le capital informationnel :

Cette notion a été introduite par Prescott et Vissher (1980), ces auteurs considèrent qu'un processus de production ne génère pas seulement des produits que l'entreprise peut commercialiser mais aussi des informations.

Ces auteurs s'intéressent plus particulièrement aux informations acquises par l'entreprise sur les qualités de ses employés, et selon eux les employés sont affectés à des tâches précises à leur entrée

¹ ARROW, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Op.cit, P.29.

² CAHUC, P. (1998). *La nouvelle microéconomie*. Op.cit, p.51

³ Ibid.

dans l'entreprise, dans lesquels il sera possible d'observer leur avantage comparatif dans d'autres positions plus spécialisées qu'ils pourront occuper par la suite.

Ainsi si l'entreprise croît rapidement, les employés ne passeront pas beaucoup de temps dans leurs positions d'entrée, l'information collectée les concernant sera donc limitée. Ce pourrait conduire à une orientation inadéquate des employés.

Inversement si l'entreprise croît lentement, les employés pourront être mieux orientés, ce modèle présente un certain nombre d'avantages essentiellement le fait qu'il mette en avant la nécessité pour l'entreprise de récolter de l'information pourrait contraindre son développement, car selon ces auteurs plus l'entreprise croît vite plus les coûts deviennent élevés (en grande partie car le risque que les employés soient affectés aux « mauvais » postes est plus élevé).

D'autres auteurs se sont également intéressés au capital informationnel tel que Harris et Hölmstrom (1982) en présentant la théorie des « careers paths » qui s'appuie sur l'accumulation d'informations sur les capacités des employés¹.

Aussi, la ressource rare n'est pas l'information, c'est la capacité de traiter l'information.

« L'attention » est le goulot d'étranglement principal dans l'activité d'une organisation et ce goulot devient de plus en plus étroit lorsqu'on se déplace vers les sommets de l'organisation, où les capacités de traitement parallèle de l'information sont moins faciles à fournir sans mettre en danger la fonction de coordination qui est la responsabilité principale à ces niveaux².

Section 3 : droits de propriétés et contrats

Sous-section 1 : les contrats

L'intérêt porté pour les contrats depuis quelques temps est essentiellement lié à leur rôle dans la réduction des problèmes d'information, il représente également un outil de coordination important, principalement du fait du lien qu'il établit entre deux parties, et aussi de la facilitation qu'il présente dans l'ajustement et le contrôle des actions.

Son analyse occupe ainsi une place considérable dans la théorie économique récente, et ce quel que soit le mode d'organisation concerné, cependant cette transversalité qui caractérise les contrats

¹ Petit, P. (2001). *Economics and Information*. Springer. P.287.

² ARROW, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Op.cit, P.50.

a amené certains chercheurs à se poser les questions suivantes : les contrats sont-ils tous de même nature ? Ainsi, le contrat de travail participe-t-il de la même logique qu'un contrat commercial ou y'a-t-il différences dans la nature même des contrats selon le mode d'organisation ?¹

Selon nous ces questions renvoient à des ambiguïtés liées principalement à la définition du concept de contrat à ses fonctions, à son rôle et à ses limites.

Une conception d'inspiration juridique considérerait le contrat comme agrément formel, constitué par des éléments pouvant être vérifiés par une tierce partie, et qui peuvent conduire à des arbitrages en cas de non-respect, ainsi pour les auteurs Fama et Jensen (1983) : « le contrat doit nécessairement spécifier le droit des parties, déterminer un ou des critère(s) de performance, et définir une fonction de paiement. »²

Une autre approche que celle de Fama et définit le contrat comme : « tout accord, même tacite, à condition qu'il y ait consentement mutuel » (Azariadis, 1987)³

Cette définition renvoie donc à la nécessité d'existence de consentement dans le contrat.

Une autre définition du contrat offrant à celui-ci une autre conception est proposée : « un contrat est un agrément mutuel et volontaire portant sur les conditions de transfert de droits d'usage entre unités économiques identifiables (les « parties »), accord dont les caractéristiques et la mise en œuvre s'adossent à un cadre institutionnel (par exemple, le droit des contrats) »⁴

Cette définition renvoie à quatre caractéristiques importantes relatives au contrat :

Un contrat est un ensemble de promesses ce qui peut poser la question de crédibilité des engagements

- Ceux-ci portent très souvent sur des *transactions différées* : le contrat impose donc des contraintes aux parties et aux actions à entreprendre dans le futur
- Un contrat comporte des garanties visant à limiter les aléas contractuels. Ces garanties peuvent être totalement endogènes, « auto exécutoires » (par exemple : les pénalités automatiques en cas de non-respect des délais de livraison) ou laissées à la discrétion d'une tierce partie,

¹ MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Hibr éditions. P.43.

² Ibid P.43

³ Ibid.

⁴ MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Op.cit, P.45.

- Le contrat à une dimension coercitive (qui renvoi à l'exercice de contraintes et obligations) qui l'encastre dans un environnement institutionnel.

1. Les différentes fonctions des contrats :

Outre les dimensions et rôles que peuvent avoir les contrats, la nouvelle théorie des contrats dans la littérature économique tient à mettre en avant leur rôle en tant qu'instrument de coordination.

- Ils contribuent à régulariser l'action des parties dans un univers soumis aux asymétries d'informations et à l'incertain (tel que la non vérifiabilité des effets des états de la nature).
- Les contrats permettent de réduire les aléas résultant de comportements opportunistes en combinant incitations et sanctions, comme dans le contrat de travail.
- Les contrats peuvent faciliter les investissements spécifiques, non redéployables sur d'autres activités, en sécurisant l'allocation de la valeur des produits ou des services que ces investissements permettront de dégager. Il en est ainsi lorsqu'ils garantissent les droits du principal.

L'efficacité de ces fonctions dépend des *moyens* qu'un contrat peut mobiliser¹, parmi ces moyens l'approche formalisée des contrats (surtout dans le cadre des relations principal-agent), porte une attention particulière sur l'incitation.

La négociation du contrat tend à réduire les asymétries d'informations, facilitant ainsi la coordination, ainsi l'existence de clauses de garantie contribue à conforter les engagements mutuels².

Le contrat peut aussi s'appuyer sur des processus qui mettent en avant son rôle en tant que support à la coordination, par exemple la possibilité de renégocier ou de renouveler un contrat, les effets de réputations ou les menaces de rupture ou de non-renouvellement peuvent contribuer à discipliner les parties.

Egalement les contrats peuvent s'adosser à des institutions publiques ou privées pour lui garantir une certaine crédibilité dans les engagements qu'il inclut, comme l'existence de lois sanctionnant la rupture du contrat, et qui peuvent servir à sécuriser une relation.

¹ MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Op.cit, P.46.

² Ibid, P.48.

Ces moyens permettent donc au contrat de jouer son rôle de coordination, cependant les défaillances qui peuvent toucher à ces moyens (tel que ceux liés à une institution juridique chargée de trancher ou d'appliquer une loi liée à une des clauses d'un contrat) peuvent dessiner les limites du contrat ou accentuer son incomplétude.

Ronald Coase représente le point de départ de l'approche contractuelle de la firme, développée et élargi par la suite par d'autres auteurs, comme Alchian et Demsetz qui présentent l'entreprise comme un « nœud de contrats ».

La théorie des contrats fournit les instruments nécessaires à comprendre la conception des contrats, et pourquoi ces derniers ont des formes et des conceptions différentes, aussi elle sert à trouver les meilleures formes et modèles de contrats.

L'importance des contrats dans la littérature économique tient à la reconnaissance de leur rôle comme instrument de coordination, les contrats ont la lourde tâche de régulariser l'action des parties concernées dans un univers qui est soumis aux asymétries d'informations (par exemple la non-observabilité par le principal de certaines actions de l'agent) et à l'incertain.

Pour Williamson : « *l'univers des contrats peut être diversement décrit comme un univers de planification ou de promesses ou de concurrence ou encore de gouvernance. Celle de ces descriptions qui se révèle pertinente dépend des hypothèses que l'on fait quant au comportement des agents et des attributs économiques du bien ou du service en question* »¹

Nous retiendrons ici que selon l'auteur les contrats peuvent être considérés et utilisés de différentes manières, selon le comportement des agents économiques (leurs intérêts, leurs buts etc.), ou selon les spécificités et caractéristiques des biens en question.

Ces derniers déterminent donc , les différents aspects et dimensions des contrats, en étant soit des outils de contrôle et de gouvernance, ou en se réduisant tout simplement à une dimension technique ou opérationnelle dans les organisations en revêtant le rôle d'outils de planification ou juste un système régissant les promesses et relations entre individus.

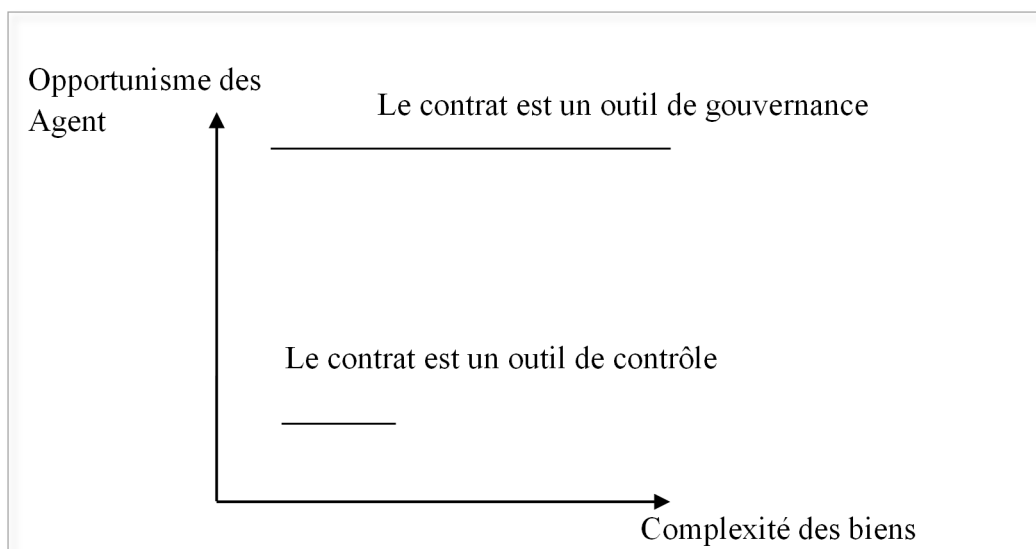
Du fait que les comportements des agents et les attributs des biens en question déterminent le rôle et la place du contrat, ils revêtent une importance particulière, car selon son idée, l'idée même du contrat ou son existence sont définis et déterminés par ces deux éléments, ainsi nous pensons que si les agents arrivent à faire converger leurs comportements et leurs objectifs,

¹ GABRIE, H., & JACQUIER, J.-L. (1994). *La théorie moderne de l'entreprise*. Op.cit., P. 132.

Le contrat pourrait être considéré simplement comme un outil de contrôle et aurait une dimension davantage opérationnelle, aussi moins le bien ou le service en question est complexe et plus le rôle du contrat est limité, a contrario, si les agents font preuve d'opportunisme, et que les biens sont complexes, le contrat serait un outil de gouvernance et donc aurait une dimension davantage organisationnelle.

Williamson met donc à travers sa définition en avant ce rapport de causalité entre le comportement des agents et les spécificités des biens ainsi que le rôle et la place du contrat. Nous pouvons représenter cette idée dans la figure suivante :

Figure 7. Le contrat dans la relation d'agence



Source : construction personnelle

La théorie des contrats est venue remplacer la théorie néoclassique de la firme qui a longtemps considéré cette dernière comme étant simplement une fonction de production, elle constitue donc le courant dominant de l'analyse organisationnelle dans l'économie moderne¹.

2. La théorie des contrats incomplets :

La notion d'incomplétude renvoie ici au fait que certains contrats ne mentionnent pas toutes les contingences susceptibles de se produire durant la transaction qu'ils encadrent. S'il survient un événement imprévu, les parties devront de nouveau négocier les termes de leur échange ou

¹ BECERRA, M. (2009). *Theory of the firm for strategic management*. Cambridge university press. P.27.

solliciter un tiers, qu'on nommera tribunal, pour décider de l'exécution de leurs obligations. Les contrats réels sont ainsi dits *incomplets* car ils n'assurent pas *ex ante* la coordination entre les agents¹.

La théorie des contrats incomplets représente l'ensemble des travaux théoriques visant à comprendre les causes et les conséquences de l'incomplétude à partir de l'hypothèse de rationalité traditionnelle.

Cette théorie part du principe qu'une ligne de démarcation peut être tracée entre les problèmes contractuels qui proviennent de l'incomplétude des contrats et ceux qui proviennent de l'asymétrie d'information entre les contractants². Cette démarcation selon certains auteurs permet de situer la théorie des contrats incomplets par rapport à la théorie normative de l'agence.

La théorie des contrats incomplets selon certains auteurs suggère aussi que le concept de rationalité limitée n'est pas nécessaire pour bâtir une théorie des organisations et des relations contractuelles inter-firmes (Hart 1990, p, 700), ainsi en excluant le concept de rationalité limitée et celui de l'asymétrie d'information, la question sur comment se fonde l'incomplétude contractuelle devient évidente.

Dans cette théorie l'origine de l'incomplétude diffère selon un certain nombre de modèles proposés par différents auteurs, elle peut ainsi émaner des coûts de transactions qui sont associés à l'écriture des clauses contractuelles (Grossman et Hart, 1986, P.698), soit des problèmes de vérifiabilité par une tierce partie de l'information de l'information observable par les deux parties (Hart et Moore, 1986)³.

Aussi selon certains cette double origine peut être problématique dans la mesure où elle traduirait un « manque de fondement analytique » de la théorie des contrats incomplets⁴.

❖ Les effets de l'incomplétude des contrats :

Les contrats étant supposés protéger les différentes parties concernées, et mettre en place des engagements qui peuvent être contraignants mais qui sont aussi suffisamment fiables pour que les

¹ CHASSERANT, C. (2007). Fondements incomplets de l'incomplétude. *Revue critique de la théorie des contrats incomplets*, 83(2). P.228.

² FARES, M., & SAUSSIER, S. (2002). Coûts de transactions et contrats incomplets. *Revue française d'économie*, 16(3), 193–230. P.196.

³ Ibid, P.196.

⁴ Ibid.

parties les prennent en considération, cependant lorsque ces contrats sont incomplets ou imparfaits, leur efficacité peut être remise en question et ce essentiellement à travers le respect d'un des engagements du contrat.

L'écartement d'une des parties par le contrat à cause de son incomplétude peut avoir un certain nombre de conséquences non négligeable et peut donner lieu à des comportements opportunistes.

Les avancées constatées sur les contrats dans les années quatre-vingt par Oliver Hart et ses collaborateurs (qui avec Bengt Holmström ont été prix nobel en Octobre 2016 pour leurs travaux sur la théorie des contrats)

La principale idée est qu'un contrat qui ne peut explicitement spécifier ce que les parties doivent faire selon telle ou telle éventualité future doit spécifier qui a le droit de décider ce qu'il y a à faire lorsque les parties ne peuvent se mettre d'accord entre elles. La partie qui dispose de ce droit de décision va avoir un plus grand pouvoir de négociation et elle sera capable d'obtenir un meilleur arrangement une fois que la production se sera matérialisée¹

- Engagement et reniement :

Certains auteurs avancent l'hypothèse selon laquelle un individu aurait intérêt à s'engager auprès d'autres personnes car cet engagement modifierait la perception que ces personnes ont de son comportement et par conséquent la façon avec laquelle ils anticiperaient ce dernier, et modifier par la même occasion leur comportement.

L'engagement peut poser deux types de problèmes : le risque qu'une des parties ne respecte pas les termes de la négociation, ce non-respect des engagements affecte évidemment l'efficacité, un impact qui se traduit par l'abandon des actions entreprises.

Le deuxième problème que peut poser l'engagement est moins apparent, il s'agit de la renégociation ex post, car ce que les parties jugeaient efficace à la signature du contrat pourrait ne plus l'être une fois que les premières actions commencent à se réaliser.

Egalement l'accès et la disponibilité de certaines informations au moment de la signature du contrat et au moment d'entreprendre les premières actions est différent, ainsi si les parties savaient au moment de la construction du contrat initial, qu'elles seraient soumises à certaines incitations

¹ Oliver Hart, Bengt Holmström et la théorie des contrats - Annotations. (s. d.). Annotations. <http://annotations.blog.free.fr/index.php?post/2016/10/10/Oliver-Hart,-Bengt-Holmstrom-et-la-theorie-des-contrats> , (consulté le 14/04/2017 à 12h12)

elles pourraient être dans l'incapacité de poser les premières pierres pour la construction d'un contrat efficace qui susciterait le comportement souhaité de la part des agents.

3. Le contrat comme solution au problème principal-agent :

Depuis son apparition, les recherches dans la théorie de l'agence visent à trouver des solutions aux problèmes de divergences d'intérêts et d'asymétrie d'informations entre les acteurs.

Parmi les auteurs préoccupés par ces questions, Posner prend l'exemple suivant :

Un individu cherchant à vendre sa maison, sollicite les services d'un agent immobilier. Il évoque alors deux difficultés essentielles :

Le propriétaire ayant intérêt à ce que l'agent immobilier développe l'effort maximal pour vendre la maison, alors que l'agent immobilier peut avoir une tendance naturelle à fournir un effort minimal (aléas moral). La deuxième difficulté réside dans l'impossibilité pour le propriétaire d'évaluer l'effort de son agent immobilier, en raison d'une asymétrie d'information et donc de le rémunérer selon cet effort¹.

L'auteur considère que cette situation représente un cas classique de problème principal-agent. Il pose ainsi la question suivante : la solution de ce problème consiste en une contractualisation entre les deux parties. Mais quel est le meilleur contrat ?

Sous-section 2 : La théorie des droits de propriétés :

« Si nous concentrons notre attention sur les contraintes et les catégories d'actions permises, nous nous retrouvons à étudier l'aspect : propriété du comportement. » Armen Alchian

La propriété étant considérée depuis longtemps comme un principe fondamental de la vie sociale, elle a ainsi commencé à être au cœur de l'analyse de nombreux auteurs, les transactions sont ici analysées comme étant un échange de droits de propriété donnant ainsi naissance à cette théorie, ces droits de propriétés sont considérés comme² :

- Partitionnables (dans la location, le droit d'utiliser le bien est distingué du droit de le vendre)

¹ Ego. (2007, 4 janvier). *UNE EXPLICATION DE LA THEORIE DE L'AGENCE - Egocognito*. Egocognito. <http://egocognito.over-blog.com/article-5137509.html>, (Consulté le 22/06/2017 à 14h39).

² DELAS, J. P. (2001). *Économie contemporaine*. Editions Ellipses. P.72.

- Séparables (ce droit d'usage est proposé séparément)
- Aliénables (le propriétaire y renonce pour le temps de la location)

Fondamentalement, pour être efficaces, les droits de propriété doivent remplir deux conditions¹ :

- **L'exclusivité** : le propriétaire peut ici librement jouir de ses biens, et implique que la communauté reconnaisse le droit du détenteur d'exclure les autres de toute interférence avec l'exercice de son droit, cet attribut du droit de propriété s'articule avec l'une des fonctions majeures du droit de propriété : l'effet incitatif
- **La transférabilité** : il représente le droit du détenteur de disposer de la chose (consommation, destruction, aliénation, ...), cet attribut s'articule quant à lui à une autre fonction des droits de propriétés : l'effet diffusif
- **La séparabilité** : des individus distincts peuvent détenir différents attributs sur un même bien.

Les droits de propriétés sont donc des règles légales qui définissent ce que les individus ou entreprises ont le droit de faire avec leurs propriétés²

En 1954, l'auteur Gordon a démontré que la non-exclusivité n'est pas propice à l'efficacité ou La conservation et la confusion entre la non-exclusivité et la propriété commune, a légitimé implicitement des solutions à travers la de propriété privée. L'analyse de Gordon en réalité

Va plus loin car ce dernier reconnaît : il prédit l'effondrement total de la non-exclusivité à moins que les mesures prises par le gouvernement pour faire respecter les droits de propriété privée ou du moins de façon plausible, imposer un ensemble de taxes et de subventions optimales. L'analyse de Coase (1960) sur l'externalité des droits de propriété à porté sur le fait que ces derniers représentent une condition suffisante de l'efficacité.

Même si les origines de la théorie remontent à plus loin dans l'histoire, elle n'est formulée qu'à partir des années soixante, ce sont les travaux de Coase (1960) , Alchian et Demsetz qui ont permis de dessiner les premiers contours de la théorie des droits de propriété, en tant que droit fondamental, la propriété régit les conditions d'exploitation de tout bien économique, aussi Eirick

¹ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxie siècle*. Op.cit, P.23.

² PINDYCK, R., & RUBINFELD, D. (2009). *Microéconomie*. Edition Pearson Education. P.754.

G. Furubotn et Svetozar Pejovich (1972), fondateurs de « l'ancienne théorie des droits de propriété », définissent les droits de propriété comme étant :

« Des droits qui ne renvoient pas directement à des relations entre des hommes et des choses, mais à des relations codifiées entre les hommes relatives à l'existence et à l'usage des choses »¹.

De cette définition nous pensons qu'il est important de relever le fait que les auteurs aient mis en évidence le fait que les droits de propriété renvoyaient essentiellement aux relations entre les hommes et au fait que la nature de ces relations sont déterminées par l'existence des choses et leurs usage. Ce sont donc l'existence des choses et leurs usages qui déterminent la nature des relations entre les hommes. Cette définition met donc les propriétés au cœur des relations entre les hommes.

En effet cette réflexion pourrait nous amener à nous poser la question suivante : « est-ce que les relations entre les hommes pourraient définir l'usage des choses et des propriétés ? » ou encore : « en quoi et comment les propriétés déterminent la nature des relations entre les hommes ? »

Également dans ce lien de causalité est-ce le bien en lui-même ou son usage qui déterminent ces relations ou est-ce la perception qu'ont les hommes de ces biens et ressources qui peut définir ces relations ?

D'autres auteurs tel que Demsetz aurait une analyse différente des droits de propriétés, en effet l'auteur les désigneraient comme étant : « un régime qui constitue un mécanisme juridique de coordination des relations interindividuelles, fondées sur des intérêts divergents, et ce sous le couvert du respect de la justice et de la liberté individuelle. L'une des fonctions principales de la propriété devient alors de « guider » les incitations en permettant aux individus d'obtenir une information fiable sur ce qu'ils peuvent retirer de leurs relations avec d'autres individus »²

De cette analyse, il nous semble que l'auteur attribue aux droits de propriété un rôle et une image de relations de coordination possédant essentiellement une dimension juridique, et fondée sur des intérêts divergents.

Cette divergence a aussi permis la mise en place d'un mécanisme d'incitations pour les individus qui est orientée et guidée par les droits de propriétés, et ce en permettant aux individus un accès

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Éditions La Découverte. P.24.

² Ibid, P.24.

aux informations nécessaires pour tirer profit de la meilleure façon possible de leurs relations avec les autres.

Ainsi un changement dans la répartition des droits de propriété influencera les incitations des agents¹. Cette idée représente le pilier de la structure analytique de cette théorie qui propose une théorisation de la firme à partir de la structuration des droits de propriété. Le changement majeur amené par la théorie des droits de propriétés dans la deuxième moitié du XX^e siècle réside dans son instrumentalisation.

Cinq hypothèses servent de socle à la théorie des droits de propriété²:

- les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de leur intérêt individuel quel que soit le système économique dans lequel ils opèrent et quels que soient les droits de propriétés dont ils disposent (Simon et Tézenas du Montcel, 1977)
- les préférences d'un individu sont révélées par un comportement sur le marché
- l'information n'est jamais parfaite et les coûts de transaction ne sont pas nuls. Ces coûts loin d'être négligeable constituent un élément explicatif du comportement économique des individus
- les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel ils opèrent
- la fonction d'utilité d'un individu peut comporter d'autres arguments que la maximisation du profit ou de la richesse qui n'est pas l'unique argument de la fonction d'utilité des agents économiques. Ce rejet de l'hypothèse de maximisation du profit est fondamental pour la théorie.

Ces cinq hypothèses ont en commun l'un des traits distinctifs de la théorie : **l'importance très grande accordée aux motivations des agents**. Aussi l'idée de base selon laquelle les droits de propriété influencent les comportements est unanimement admise par les promoteurs de la théorie, ce qui marque largement la fonction et la définition des droits de propriété³.

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit, P.24.

² KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxie siècle*. Op.cit, P.19.

³ Ibid., P.20.

Le but ultime des droits de propriété est de mettre en évidence comment tel ou tel type de droit de propriété influe sur tel ou tel agent et donc comment tel ou tel système de droit de propriété agit sur tel ou tel système économique, sur son efficacité et sur son fonctionnement, aussi la fonction principale des droits de propriété, dès lors qu'ils sont correctement spécifiés et garantis, est de fournir aux agents des incitations à créer, à conserver et à valoriser des actifs, donc à utiliser plus efficacement les ressources¹.

Les tenants de cette approche considèrent la propriété privée, en vertu de son caractère exclusif et transférable, comme étant le meilleur moyen de valorisation des ressources. Toute propriété commune, en raison de son caractère non exclusif, conduirait nécessairement à une sur utilisation des richesses².

En effet selon eux, lorsque la propriété revêt un caractère collectif, des comportements de « passagers clandestins » se généralisent quasi mécaniquement.

Dans l'analyse de Coase dans sa version la plus répandue : dans un univers où les coûts de transaction sont nuls, quelle que soit l'allocation initiale des droits de propriété, l'utilisation des ressources est toujours réalisée de manière optimale. Toutefois, dans un monde où les coûts de transaction ne sont pas nuls, il peut être impossible de définir parfaitement certains droits ou de procéder à leur réallocation³.

C'est l'un des points importants de la théorie des droits de propriétés que de relier la question des coûts de transaction à celles de la définition et de la spécification des droits de propriété⁴.

Si la propriété privée offre les potentialités citées plus haut sur les différents usages possibles des ressources, elle représente également un instrument d'efficacité, selon deux principes :

Le premier est le principe de maximisation du surplus potentiel de l'échange interindividuel libre, si ce surplus est maximisé quand on laisse les gens contracter librement, il suffit de favoriser ce marchandage par une définition correcte des règles du jeu, d'où l'importance de préciser les droits,

¹ KOENIG (Gilbert), « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XX^e siècle », Op.cit, P.20.

² TINEL (Bruno), « que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise », cahiers d'économie politique, septembre 2002, P.5.

³ Ibid., P.5

⁴ Ibid.

de définir la propriété afin de faciliter les conventions, les transferts de ressources et laisser ensuite fonctionner l'initiative privée¹.

Le second principe découle du théorème de Coase que nous avons également évoqué plus haut, qui montre qu'en l'absence de coûts de transactions, toute attribution, à condition que les droits soient parfaitement définis, permet d'aboutir, du fait des transactions sur les droits qui peuvent se dérouler par la suite, à un optimum parétien (optimum de Pareto)².

Nous constaterons donc ici l'accent mis par les auteurs sur l'importance et la nécessité d'une définition claire des droits de propriété. Cette dernière selon eux permettra une facilitation dans le transfert des ressources, dans les transactions et la mise en avant du lien particulier entre une définition parfaite des droits de propriétés et les coûts de transaction.

1. Les droits de propriété de l'entrepreneur :

L'entrepreneur intervenant dans tous les contrats qui doivent être conclus pour permettre à la firme de mener à bien son activité, il passe ainsi des accords avec les détenteurs de ressources qu'il utilise, et en tant que vendeur il conclut également des contrats avec les agents qui désirent se procurer ses produits.

Ces contrats ne régissent pas seulement des échanges de biens et services, mais aussi les droits d'utiliser les éléments échangés. D'une certaine façon et pendant un certain temps.

Ces droits définissent donc la nature du contrôle que peut exercer l'entrepreneur sur les biens et services, ce dernier possède les droits de propriété suivants³:

- Le droit de percevoir le revenu engendré par l'activité de production. Ce revenu.
- Le droit d'accroître ou de réduire la force de travail en mettant fin à des accords ou en s'engageant dans de nouveaux contrats. Ce droit est limité par des dispositions légales ou pas des engagements contractuels privés.
- Le droit de céder les deux catégories précédentes de droits à un autre entrepreneur.
- Un droit résiduel de contrôle qui permet à l'entrepreneur de prendre des décisions concernant l'utilisation ou la disposition des actifs dont il est propriétaire dans les cas non prévus par les contrats, les coutumes ou les lois.

¹ Barrère, C. (2001). Pour une théorie critique des droits de propriété. *Actuel Marx*, 29(1), 11., P.21.
<https://doi.org/10.3917/amx.029.0011>

² Ibid., P.21.

³ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.9.

2. La propriété comme fondement théorique de l'autorité :

La propriété possède plusieurs facettes différentes, et influe de façon importante sur la firme, comme l'affirment certains auteurs (tel que Grossman et Hart), la nature de la firme est foncièrement liée à la propriété des actifs non humains.

Ces actifs constituent selon eux : « la glu qui maintient la firme ensemble, et sans laquelle la firme serait juste un fantôme » (Hart, 1995)¹.

Cette approche de la firme en tant que « collection d'actifs non humains » s'avère être pour ces auteurs une théorie du « tout propriété », ces théoriciens considèrent que la propriété mène à l'autorité, et tentent donc par la même occasion de réconcilier le désaccord entre Coase et Alchian et Demsetz quant à l'existence d'une autorité propre à la firme².

Pour ces auteurs, un employeur possède une autorité sur ses employés, car il possède le pouvoir de les exclure des actifs productifs, les employés acceptent alors cette autorité car l'intérêt qu'ils trouvent en acceptant, seraient supérieur à celui qu'ils auraient si ils refusaient de se soumettre à cette autorité.

L'autorité ne repose ici plus sur des contrats d'emploi, seuls la propriété et les droits résiduels qu'elle confère mènent à l'autorité, les termes propriété, autorité et contrôle ne font qu'un et il apparaît une relation bi-univoque entre la propriété, l'autorité (pouvoir) et les incitations³.

Sans mettre ça particulièrement à l'honneur la relation entre la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété est selon nous apparente, le principal (dans une relation d'agence) est titulaire de droits de propriétés et concède l'usage de ces droits à un « agent ». Nous ajouterons aussi que : la théorie de l'agence définit des modes de contrôles de la délégation de l'usage des droits de propriétés⁴.

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Éditions La Découverte. Op.cit, P.28.

² Ibid., P.28.

³ Ibid.

⁴ KOENIG, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xxième siècle*. Op.cit, P.36.

Conclusion du deuxième chapitre :

Ce chapitre a tenté de nous apporter une connaissance et une vision plus claire sur la théorie de l'agence, et sur ses soubassements théoriques.

En situant d'abord la théorie de l'agence dans les sciences managériales, en mettant ensuite en avant ses idées centrales et en définissant les différents concepts qui la composent et qui lui sont rattachés.

Ce chapitre n'est pas qu'un simple chapitre seulement axé sur la présentation de la théorie de l'agence, il trouvera plus de sens dans le chapitre suivant réservé à l'exploration de certains liens de causalité entre les deux concepts présentés dans ces deux chapitres ci-dessus, il sert donc de base de développement de notre problématique et questions de recherches.

Chapitre III

« Gestion de projets et théorie de
l'agence : quels croisements ? »

Introduction du troisième chapitre :

Ce chapitre tentera de réaliser la combinaison et la mise en relation des éléments développés dans les deux chapitres précédents constituant le noyau de notre étude.

En approfondissant aussi davantage les concepts clés qui constituent les questions secondaires de notre étude ce qui nous permettra de dessiner les premiers contours d'une réflexion relative à la tentative de réponse à ces dites questions.

Ce chapitre se concentrera donc davantage sur les réels objectifs de l'étude et l'objet de recherche de façon un peu plus précise et détaillée, son objectif est de refléter le plus clairement possible les objectifs et les motivations de l'étude. Et ce essentiellement et tentant de mettre en avant les éléments qui seraient susceptible d'être à l'origine d'une potentielle relation entre la théorie de l'agence et la gestion de projet.

Compte tenu des éléments évoqués dans le premier chapitre sur la gestion de projet, nous tenterons donc ici de faire ce rapprochement entre le modèle de gestion (la gestion de projet) et la théorie de l'agence.

Section 1 : l'individu :

Sous-section 1 : le comportement individuel

1. L'individu et les organisations

En calquant les éléments essentiels cités dans les deux précédents chapitres en développant la gestion de projet et la théorie de l'agence on remarquera que le premier élément en commun entre la théorie et le modèle de gestion cité reste : **l'individu**.

Ce dernier est au cœur des changements et métamorphoses qu'ont connu les organisations à travers le temps, il nous paraît donc évident d'évoquer de façon claire les principaux caractères ou éléments par lesquels intervient l'individu dans les organisations et qui représentent selon nous les causes des transformations organisationnelles et des relations impactant ces dernières et ses projets.

Selon nous comprendre le comportement des individus mène à comprendre le comportement des organisations. Du fait que les organisations soient constituées d'individus ceci peut être un paramètre dans la légitimation de son existence d'une part et la détermination de son rôle et de son fonctionnement d'autre part.

Evidemment notre sujet d'études relevant des sciences sociales et non pas des sciences humaines, nous tenterons de nous concentrer uniquement sur les quelques caractéristiques du comportement individuel les plus importantes et les plus présentes au sein des organisations afin de mieux les développer et mieux les comprendre.

Il est important de faire la distinction entre individu et acteur dans une organisation ou un projet, un individu peut avoir un rôle à jouer et des tâches à effectuer, cependant il pourrait ne pas agir dans une situation donnée (pour de multiples raisons, soit par ce qu'il n'est pas concerné par la situation ou le problème, ou n'a pas les moyens (ressources) pour intervenir, etc.).

Ce qui n'est guère le cas de l'acteur, que nous pouvons définir dans ce qui suit : « est acteur celui ou ceux qui ensemble, ont des positions communes face au problème et des intérêts à défendre »¹

C'est donc le problème posé qui définit les acteurs (et ce qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation).

¹ Livian, Y.-F. (2010). *Introduction à l'analyse des organisations*. Economica. P.67.

2. L'action individuelle :

Placé dans un environnement complexe, tout agent est amené à adopter un comportement fondé sur le principe de satisfaction, ce comportement peut avoir des motivations personnelles ou professionnelles¹

Le principe du comportement individuel de satisfaction est d'abord évoqué par H.A Simon lorsqu'il substitue le concept de rationalité substantielle qui fonde le comportement individuel d'optimisation, par celui de rationalité procédurale qui se traduit par un comportement de satisfaction défini en termes de niveau d'aspiration².

Les motivations étant à l'origine des actions individuelles trouvent souvent leurs sources dans les désirs, les besoins et les tensions de l'agent considéré, lorsque ces dernières sont satisfaites, l'action individuelle prend fin, elle est donc étroitement liée et quasi dépendante des facteurs à l'origine de la motivation.

La motivation est une notion assez large qui intègre des dimensions historiques, familiales, sociales, conscientes et inconscientes qui jouent sur la personnalité de l'individu³

Il existe également des conditions qui permettent la satisfaction des exigences qui forment les motivations individuelles, et sont représentées en terme de : niveau d'inspiration.

Le niveau d'inspiration renvoie à la frontière entre ce qui satisfaisant et ce qui ne l'est pas, pour déterminer le niveau d'inspiration il est nécessaire de prendre en compte les facteurs suivants⁴ :

- Le niveau d'inspiration défini par l'individu au cours des périodes précédentes,
- Les niveaux d'inspirations retenus par d'autres agents dans des circonstances analogues,
- Les anticipations de l'agent sur son environnement et sur les résultats effectifs de ses décisions,
- L'efficacité passée de ses décisions.

Le niveau d'inspiration devient alors un critère de décision pour les agents.

➤ Les motivations du comportement individuel :

¹ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Édition Economica. P.46.

² Ibid., P.46.

³ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Éditions Sciences humaines. P.220.

⁴ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Op cit, P.47.

Les motivations d'un agent sont une explication pour ses décisions et ses choix, elles peuvent être de natures personnelles ou professionnelles.

En acceptant de jouer un rôle au sein d'une organisation, l'agent a la possibilité d'interpréter ce rôle de façon personnelle, il devient alors essentiellement motivé par des considérations personnelles, il compare alors l'avantage personnel des incitations qu'il reçoit de la firme sous la forme de rémunération, aux inconvénients qui résultent de sa contribution à l'activité de l'organisation qui l'emploie¹.

Cependant la relation coût-avantage, n'est pas définitive et les exigences de l'agent peuvent se modifier dans le temps, ces changements peuvent représenter une source d'instabilité pour l'entreprise.

Lorsque l'agent accepte le rôle qui lui est proposé par l'organisation, il peut adopter un comportement qui sera principalement motivé par des considérations organisationnelles, cependant des motivations personnelles (telles que le désir de pouvoir ou de promotion) peuvent influencer son comportement.

➤ **Les dynamiques du comportement de satisfaction :**

Dans une perspective dynamique, le processus requis pour déterminer une solution satisfaisante s'instaure dans des périodes successives qui sont dépendantes les unes des autres, dans le cas alors de l'impossibilité pour un agent de trouver une solution satisfaisante lors d'une période donnée, il y'a deux catégories d'ajustements dynamiques qui peuvent se mettre en place au cours des périodes suivantes² :

- L'agent peut être incité à intensifier ses recherches afin d'agrandir l'ensemble des alternatives qu'il est susceptible de percevoir.
- Il peut aussi réduire progressivement son niveau d'aspiration au fur et à mesure qu'il se rend compte des difficultés qu'il éprouve pour l'atteindre, il finit par l'adapter à la solution la moins mauvaise qu'il peut espérer.

Ce processus peut permettre à l'agent d'économiser des coûts de recherches d'informations, si les décisions prises selon ces dynamiques aboutissent aux résultats escomptés, a contrario, si les

¹ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Op cit, P.51.

² Ibid., P.50.

résultats sont moins favorables que ceux prévus, ces dynamiques peuvent inciter l'agent à modifier son niveau d'aspiration ou à s'engager dans une nouvelle recherche.

3. L'implication au travail :

Il est important que l'implication ne soit pas confondue avec la motivation, et la satisfaction qui elle représente le résultat lié à une expérience particulière.

L'implication renvoie quant à elle à ce qui relève de la psychologie individuelle et des traits de personnalité dans l'investissement au travail¹, elle fait donc référence selon nous aux traits de caractère de l'individu, et à sa psychologie qui sont investis dans son travail.

Ce qui implique que cet investissement est personnel, et peut être aussi difficilement mesurable ou quantifiable mais aussi évaluable, du fait que l'investissement au travail est étroitement lié aux traits de caractère des individus.

Cet investissement est également lié à l'importance qui est accordée à « la valeur du travail » par les parents ou les figures parentales, ainsi que le groupe social auquel on appartient.

En plus de cela, s'ajoute un certain nombre de traits personnels, cet ensemble construit une relation au travail qui part de « *l'ego involvement* » (implication personnelle) au « *job involvement* » (implication au travail)²

Du fait de ces deux dimensions, l'implication renvoie donc à un type d'investissement au travail qui représente une garantie pour l'organisation, il représente également pour certains auteurs un meilleur prédicateur de la performance que la satisfaction.

- Les théories de l'implication :

Certains auteurs avancent l'idée selon laquelle l'approche psychosociologique aurait deux approches vis-à-vis de l'implication au travail au sein de l'organisation, la première est que l'implication des personnes au travail représente la conséquence de transactions avantageuses avec l'organisation, car en se sentant redevable envers l'organisation, la personne pourrait être poussée à renforcer sa présence et son investissement au sein de l'organisation.

Selon l'approche psychologique, l'implication pourrait être définie comme suit : « c'est un processus d'identification : la personne se sent appartenir à l'entreprise et fait de sa participation

¹ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op cit, P.220.

² Ibid., P.220.

un facteur de définition personnelle »¹, nous relèverons de cette définition la notion de processus, qui renvoie selon nous à quelque chose qui n'est pas systématique ou évident, mais à une démarche dans laquelle s'inscrivent les individus désirant appartenir à une structure ou une activité, cette démarche est une démarche d'identification selon la définition, qui renvoie encore selon nous au fait qu'à travers l'implication d'un acteur, ce dernier,

S'identifie à l'organisation dans en question, à ses valeurs, normes, etc. nous retiendrons également le l'importance du fait que l'individu se sente appartenir à l'entreprise, ce qui peut sous-entendre selon nous le fait que le processus d'identification émane d'un sentiment d'appartenance important. Devant un élément moteur ou déclencheur dans sa démarche d'implication.

Cependant malgré son succès et son impact dans le processus de compréhension du rôle des individus au sein des organisations, la notion « d'implication » a reçu certaines critiques qui sont principalement liées ² :

- A sa mesure, dans la notion d'implication on raisonne en termes d'intensité (faible ou forte implication).
- A la nature de son lien avec l'organisation, est-ce que l'adhésion à l'entreprise est un accord, une acceptation, un investissement affectif, un serment ?
- A la focalisation sur l'organisation, une implication importante de l'employé au sein de l'organisation peut se faire au détriment de son engagement ou de son implication dans d'autres structures ou activités.

4. La prise de décision collective :

Souvent, de nombreuses situations de la vie sont déterminées par des décisions prises par des groupes d'individus : comité de sélection, jury, commission d'examineurs, etc. ce qui peut justifier l'importance des décisions en groupe.

Compte tenu de la diversité de profils et d'expertises dans un groupe chargé de prendre une décision, cette dernière peut être considérée comme supérieure à une décision individuelle, cependant la qualité des décisions de groupe peut être amoindrie à cause d'un certain nombre de facteurs.

¹ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.226.

² Ibid., P.227.

Tel que les groupes devant prendre des décisions dans un contexte stressant, sous la direction d'un leader autoritaire, dans cette situation les opinions minoritaires peuvent avoir certaines difficultés à s'exprimer. Ce qui peut encourager la primauté des idées des membres les plus en vues, et aboutir à un comportement moutonnier.

Occultant par conséquent tout esprit critique et l'indépendance des pensées, compte tenu du fait que la prise de décision en groupe correspond à une convergence finale à partir d'une certaine diversité des positions de départ, de nombreux chercheurs ont proposé des modèles qui peuvent permettre des prédictions et ce en fonction de la distribution des opinions de départ quelque soit leurs différences et des règles décisionnelles adoptées.

Les plus courantes de ces règles procèdent viennent soit de l'unanimité, soit de la majorité, soit de l'évidence de la vérité, dans ce dernier cas c'est la rigueur de la démonstration qui est mise en avant, et non le nombre de personnes adhérant au point de vue.

La règle de l'unanimité quant à elle implique que les participants adhèrent réellement à la solution proposée et ne se contentent pas de s'y plier, elle favorise le débat entre des positions divergentes, dans ce cadre la minorité peut s'exprimer et amener les autres à prendre en compte des opinions concurrentes. Or l'existence de dissensions et le traitement de celles-ci par le débat améliore la qualité des décisions, car elle oblige à examiner les différentes facettes d'un problème¹.

Il arrive également que les décisions de groupe soient extrêmes et plus risquées que l'ensemble des décisions individuelles, cette extrémisation des positions est connue sous le nom de « polarisation », cette dernière a reçu trois principaux types d'explication en fonction de trois perspectives théoriques de la part des chercheurs qui se sont intéressés à cette situation, ces explications sont les suivantes ²:

- La théorie des arguments persuasifs : lorsque les participants penchent vers une position, ils auront tendance à développer des arguments pour appuyer cette dernière, chacun des membres découvrira donc différents arguments venant des autres participants qui sont en faveur de sa position.
- La théorie de la comparaison sociale : les participants peuvent avoir tendance à accentuer leur points de vue, lorsque celui-ci est partagée afin d'avoir une certaine approbation sociale.

¹ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.240.

² Ibid., P.241.

- La théorie de l'auto catégorisation : dans cette situation, les individus ne réagissent pas en fonction de leurs penchants ou préférences individuelles, mais en tant que membre du groupe, en adoptant la position qui leur paraît la plus prototypique du groupe.

La polarisation nous rappelle que les décisions de groupes peuvent avoir un effet et des conséquences importantes, qu'elles soient bénéfiques ou pas, elle nous permet aussi de voir que les individus réagissent dans les groupes en tant que membres, en fonction des normes, des valeurs, des représentations qui y sont à l'œuvre, qui sont grandement affectées par les rapports intergroupes.

On voit clairement ici l'imbrication qu'il y'a entre les normes et les valeurs existantes au sein d'un groupe et leurs impacts sur les comportements individuelles, notamment dans la prise de décision collective, ce paramètre doit avoir une place essentielle dans le cadre des projets, ou de nombreuses décisions sont pris en groupe (quel que soit l'échelle) et où c'est l'effort et la dynamique collective qui prime.

5. Coordination et régulation :

Pour que les gens coopèrent il faut qu'au préalable soit instauré un mode de coordination. Selon H.Mintzberg, la coordination représente le principal déterminant de la structure de l'organisation. La coordination repose sur un certain nombre de conventions, de règles et de routines, dont beaucoup ne sont ni figés, ni imposées par le haut. Elles sont construites, interprétées, manipulées par les acteurs¹.

Jean-Daniel Reynaud insiste sur cette activité de régulation, sans laquelle il n'est pas d'action collective².

Car les règles informelles sont tout aussi importantes que les différentes normes édictées et formalisées. Derrière un organigramme et des règlements pouvant paraître statique et rigide, il existe dans la réalité de toute organisation un ensemble d'accords, d'arrangements et d'activités tacites et informelles qui régulent le travail des individus.

La coordination implique une certaine diversité d'interventions et d'actions, que certains auteurs ont choisi de diviser en deux temps : un temps d'anticipation et un temps de suivi-régulation. Le

¹ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.10.

² Ibid, P.10.

premier temps cherche à construire une approximation pertinente de la réalité à venir tandis que le second tente de conformer la réalité à cette approximation¹.

La coordination exige un support technique assez important (tel que des moyens de calculs et de traitement d'informations), cependant le suivi nécessite également un ensemble de pratiques et de procédures plus ou moins codifiées, aussi des décisions devant être prises afin de réguler les différents aléas font également partie de la coordination.

L'un des premiers éléments produit par la diversité des interventions et des actions engagées dans la coordination est : la construction d'une norme (tel que le temps et les délais), qui est définie en fonction du produit attendu, et permet le contrôle du processus par lequel passe le projet, et d'identifier par cette occasion les éventuelles « anormalités » pouvant apparaître.

La coordination représente donc bien plus qu'une simple liaison entre les activités, elle *leur construit un espace et un temps communs* à partir de leurs espaces et de leurs temps spécifiques, ce qui induit à une intégration temporelle des activités, ainsi l'effet d'un événement n'agit alors plus seulement au temps et dans l'espace où il se produit mais également sur d'autres temps et sur d'autres espaces².

6. Appartenance et identité :

Il est clair que la normativité des groupes contribue à l'homogénéité des conduites adoptés par les membres du groupe, ainsi les actes, les choix et les pensées des membres des groupes auxquels nous appartenons exercent indéniablement une importante influence sur nos propres choix.

Ce facteur conduit à se poser des questions sur l'éventuel embrigadement du groupe qu'il soit consenti ou forcé et aussi sur la dépersonnalisation ?³

Il est donc évident de rappeler que les individus sont influencés, ils influencent également à leur tour les autres, et que ces même groupes qui créent et impriment des modes de faire et de pensée sont constitués et créés par les individus.

¹ MIDLER, C., & GIARD, V. (1993). *Pilotage De Projet Et Entreprises*. Édition Economica. P.251.

² Ibid., P.252.

³ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.242.

L'étude des groupes a mis en évidence que la meilleure façon d'éviter les inconvénients de la pression à la conformité consiste à favoriser le doute, la réflexion, l'esprit critique, en particulier par l'acceptation des points de vue minoritaires.¹

En effet les pressions émanant parfois par les modèles créés par les groupes sur d'autres individus peuvent avoir des conséquences particulièrement négatives sur ces derniers et leur travail.

Cependant les normes et modèles communs n'ont pas seulement des répercussions négatives sur les individus, elles peuvent permettre une communication plus facile entre les membres et aider à entreprendre des actions qui pourraient être difficiles à entreprendre individuellement.

Egalement le phénomène ou l'action de dépersonnalisation que nous avons évoqué un peu plus haut ne correspond pas forcément selon certains auteurs à une perte d'identité mais à un changement d'optique, et que cette appartenance est simplement constitutive de notre identité.

Cependant nous pensons qu'il est aussi important de parler des conditions et du contexte de cette appartenance qui est visiblement susceptible d'être une part de notre identité, vivons-nous cette appartenance au sein d'un groupe dont les pensées, actions et croyances n'épousent pas les nôtres ? Jusqu'à quel point notre adaptation au sein de ce dernier peut-elle nous aider à mieux vivre ces différences (de croyances, de valeurs, etc.) et marquer de ce fait notre appartenance ? Jusqu'à quel point pouvons-nous accepter la différence pour notre intégration au sein d'un groupe ?

Ces questions soulèvent selon nous les conditions ou les spécificités relatives à un groupe devant jouer un rôle dans l'intégration d'un individu et l'appartenance de ce dernier.

Ceci peut nous renvoyer également à la question d'homogénéité au sein d'un groupe, est-ce qu'un groupe constitué d'individus complètement différents (quant à leurs cultures, croyances, convictions, valeurs, etc.) peut-il constituer un groupe qui pourra développer ses propres modèles d'actions et de pensées de façon homogène ? Ou encore est-ce que l'appartenance est systématiquement liée au fait que les autres membres du groupe partagent les mêmes valeurs, pensées et idées ?

Dans le cadre des projets où la notion de groupe, travail de groupe est primordiale, et représente même une condition dans la réalisation des projets, les questions liées à l'appartenance et à l'identité de ce groupe, deviennent tout aussi essentielles.

¹ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.242.

Au-delà de l'objectif commun que peuvent avoir un ensemble d'individus qui travaillent sur un projet (sa réalisation dans les conditions préalablement définies), il y'a aussi une vision commune que doivent partager les membres d'un groupe dans la réalisation d'un projet.

En effet, même si les différents acteurs travaillant sur un projet possèdent une conception, des compétences, une approche méthodologique ou une culture différente, ils devront adopter les processus formels mis en place pour l'exécution des projets et aussi partager la même vision quant à la réalisation de ce dernier. C'est qui contribue à créer une certaine homogénéité selon nous dans un groupe ayant pour objectif commun la réalisation d'un projet.

7. La compétence :

La compétence peut se définir comme étant : « la capacité spécifique et difficilement codifiable d'accomplir une tâche ou une activité particulière avec succès »¹.

De cette définition nous relèverons la spécificité d'un savoir ou d'une connaissance que nous avons dans l'exécution d'une tâche, cette spécificité doit nous permettre un accomplissement réussi de la tâche.

De nombreux auteurs « évolutionnistes » ont mis en avant le concept de « compétences dynamiques », qui se définissent, d'une part comme la capacité à modifier et à transformer les compétences statiques et, d'autre part, comme les aptitudes plus générales à résoudre les problèmes et à créer de la nouveauté².

Ces compétences représentent une réelle alternative méthodologique pour comprendre l'hétérogénéité des firmes, leurs sources d'avantages compétitifs et leurs différentes capacités d'adaptation.

Elles peuvent donc représenter un concept clé dans la gestion de projets, où le processus d'apprentissage prend déjà une place particulièrement importante dans ce modèle de gestion.

Sous-section 2 : la morale

1. L'éthique :

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Éditions La Découverte. P.58.

² Ibid, P.58.

Il est difficile de distinguer entre « éthique » et « morale », la première désigne un point de vue supra- ou méta- individuel (allant au-delà de l'individu), la seconde quant à elle nous situe par rapport à la décision et à l'action individuelle¹.

La morale individuelle dépend implicitement ou explicitement d'une éthique, cette dernière devient vide sans les morales individuelles².

Aussi selon la pensée grecque, agir de façon adéquate suppose d'abord une maîtrise théorique de l'expérience, pour que l'action soit conforme à la rationalité de l'être³. Une action est éthique quand le motif qui nous amène à l'entreprendre est intérieur à la volonté et est intégralement tiré du principe moral⁴

Edgar Morin conçoit l'éthique complexe comme étant : « un méta-point de vue comportant une réflexion sur les fondements et principes de la morale »⁵

Selon l'auteur elle se manifeste en nous de façon impérative, son impératif naît d'une source intérieure à l'individu, qui ressent en son esprit l'injonction d'un devoir, il provient aussi d'une source extérieure : la culture, les croyances, les normes d'une communauté. La source intérieure, peut être issue d'une organisation vivante transmise génétiquement⁶.

Ce sont donc des sources qui sont combinées les unes aux autres, donnant naissance à l'éthique qui selon nous est une conception, une réflexion que nous développons et qui se manifeste par la suite par un comportement vis-à-vis de ce que nous jugeons mal ou bien, moral ou immoral.

Lawrence Kohlberg psychologue américain, l'un des plus importants du XX^e siècle il est principalement connu pour ses recherches dans le domaine de l'éducation, du raisonnement et du développement, plus précisément pour avoir établi une *échelle du développement moral* en définissant les trois stades moraux suivants⁷:

Le niveau A : niveau pré conventionnel

Stade 1 : stade de la punition et de l'obéissance

¹ MORIN, E. (2004). *La Méthode 6, Éthique*. Éditions Du Seuil. P.9.

² Ibid., P.9.

³ BADIOU, A. (2003). *L'éthique*. Édition nous. P.35.

⁴ KANT, E. (1997). *Leçons D'éthique*. Édition Le Livre De Poche. P.48.

⁵ MORIN, E. (2004). *La Méthode 6, Éthique*. Op.cit, P.9.

⁶ Ibid. P.13.

⁷ HABERMAS, J. (1983). *Morale et communication*. Éditions du cerf. P.138.

Le droit, c'est l'obéissance littérale aux règles et à l'autorité, c'est éviter d'être puni et ne pas créer de dommages physiques. On fait donc ce qui est juste lorsque l'on évite de transgresser les règles, lorsqu'on obéit pour obéir et lorsqu'on évite de créer des dommages physiques aux gens et aux propriétés.

Les raisons qui motivent à faire ce qui est juste sont le souci d'éviter la punition et le pouvoir supérieur des autorités.

Stade 2 : le stade du projet instrumental individuel et de l'échange

On fait ce qui est juste en respectant des règles lorsque l'intérêt immédiat de quelqu'un en dépend. Le droit, c'est agir de sorte à satisfaire ses propres intérêts et ses propres besoins en laissant les autres faire de même.

Le droit, c'est aussi ce qui est loyal, par exemple lorsque l'on procède à un échange équitable, à une transaction ou lorsque l'on passe une convention. Egalement la raison qui motive à faire ce qui est juste, c'est le souci de répondre à ses propres besoins ou à ses propres intérêts dans un monde où l'on doit reconnaître que les autres ont aussi leurs intérêts.

Niveau B : niveau conventionnel

Stade 3 : le stade des attentes interpersonnelles et mutuelles, des relations de la conformité

Le droit, c'est être bon (aimable), concerné par les autres, par leurs sentiments, c'est rester loyale et digne de confiance avec ses partenaires et être motivé dans le respect des règles et des attentes. C'est aussi avoir de bonnes intentions et qu'on est concerné par les autres.

Les raisons qui motivent à faire ce qui est juste sont : le besoin d'être bon à ses propres yeux et aux yeux des autres, mais aussi le fait que si l'on se mettait à la place d'une autre personne, on exigerait de soi que l'on se comporte bien vis-à-vis de cette personne.

Stade 4 : le stade du maintien de la conscience et du système social

Le droit, c'est accomplir son devoir en société, soutenir l'ordre social et entretenir le bien être de la société ou du groupe.

Les raisons qui motivent à faire ce qui est juste sont : le souci de préserver le fonctionnement des institutions conçues comme un tout : le respect de soi, ou : la conscience comprise comme le souci de répondre aux obligations que l'on s'est données, ou encore : les conséquences à la question « que se passerait-il si tout le monde en faisait autant ? »

Niveau C : niveau post conventionnel, régi par des principes

Les décisions morales sont le fruit de droits, de valeurs, de principes qui font (ou pourraient faire) l'unanimité de tous les individus qui composent ou créent une société destinée à des pratiques avantageuses et loyales.

Stade 5. Le stade des droits premiers, du contrat social ou de l'utilité sociale.

Le droit, c'est soutenir les valeurs, les droits fondamentaux et les contrats légaux existant dans une société, même s'ils entrent en conflit avec les règles et les lois concrètes du groupe.

Les raisons qui motivent à faire ce qui est juste sont, en général, le fait de se sentir obligé d'obéir aux lois dans la mesure où l'on s'est engagé par un contrat social à fixer et à respecter des lois pour le bien de tous. Afin de protéger leurs droits propres et ceux des autres.

Stade 6. Le stade des principes éthiques universels.

Ce stade suppose la conduite selon des principes éthiques universels que toute humanité devrait respecter. Ce stade est régi par des principes éthiques universels, la raison qui motive à faire ce qui est juste est que l'on a perçu, en tant que personne rationnelle, la validité des principes et que l'on s'y est soumis.

Nous pouvons résumer ces niveaux dans le tableau qui suit :

Tableau 4. Morale et communication

Niveau A	Niveau B	Niveau C
Le stade 1 : celui de la punition et de l'obéissance.	Le stade 3 : celui des attentes interpersonnelles et mutuelles, des relations et de la conformité.	Le stade 5 : des droits premiers, du contrat social ou de l'utilité sociale.
Le stade 2 : le stade du projet instrumental individuel et de l'échange.	Le stade 4 : le stade du maintien de la conscience et du système social.	Le stade 6 : celui des principes éthiques universels.

Source : construction personnelle à partir de : Habermas, « morale et communication », édition du Cerf, France, 1986, P.138.

Cette classification nous permet de faire la distinction entre les différents niveaux liés aux consciences des individus, à leurs droits et perceptions sur les principes universels, et relations sociales.

Cette distinction peut nous aider à situer un comportement opportuniste, par rapport aux références que nous venons d'évoquer et éventuellement de mieux le comprendre.

Nous relèverons la distinction entre les différents « stades moraux » par lesquels peuvent passer les individus, dont chacun véhicule une vision différente de la « morale », si, nous prenons en compte l'opportunisme, auquel on fait souvent référence en évoquant la théorie de l'agence, et qui renvoie au à une attitude qui consiste à tirer profit d'une situation donnée, à penser à son propre intérêt en utilisant la ruse ou des pratiques qui ne sont pas jugées comme « morales ».

Compte tenu de la place de l'acteur dans la gestion de projet et dans la théorie de l'agence, nous lui accordons ici une importance particulière, le but n'est évidemment pas de mettre en avant les sciences humaines, mais nous considérons que dans le cadre de notre étude une compréhension meilleure des comportements opportunistes, et des asymétries d'informations est essentielle. En effet selon nous l'éthique et la morale sont étroitement liées aux comportements pouvant être préjudiciables et avantageux pour les projets et les organisations telles que l'opportunisme et la rétention d'information provoquant des asymétries d'informations.

De ce fait la conception, de l'entrepreneur des projets, des responsables et des acteurs au sein des projets de ces notions sont importantes. Ainsi que l'importance qu'ils accordent à ces dernières au sein de leurs projets.

2. L'égoïsme :

L'égoïsme est souvent perçue pour certains philosophes comme une forme de « fanatisme » (qui peut être défini comme étant : un comportement enthousiaste, exalté, une adoration¹)

L'égoïsme peut être conçu objectivement ou subjectivement, l'égoïste objectif pense que la seule vraie raison que l'on pourrait avoir pour faire des actions est que cela conduit à son propre bien-être².

¹ *Fanatisme : Définition simple et facile du dictionnaire.* (s. d.). L'Internaute : actualité, loisirs, culture et découvertes.

<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/fanatisme>, (Consulté le 16/07/2017 à 13h09).

² DUWARD, G. W. (1978). *Phd Thesis : Morality And The Moral Agent*. University of British Columbia. P.44.

Ce genre de conception est habituellement appelée l'égoïsme éthique et s'exprime à travers l'affirmation selon laquelle chacun doit poursuivre ses propres intérêts. L'égoïsme peut également être subjectif, cependant, l'égoïste subjectif n'a pas besoin de formuler une revendication générale à propos de qui a quelle genre de raisons, il s'occupe simplement de son propre bien-être. S'il prend une position réfléchie, nous pourrions nous attendre¹.

D'autres auteurs définissent également une action égoïste comme étant : « le conflit entre les intérêts d'un individu avec ceux de son prochain, et que cet agent vise à réaliser les siens au détriment des autres »².

De cette définition nous relèverons la prévalence des intérêts d'un individu par rapport à ceux des autres.

Plusieurs conceptions ou théories ont vu le jour autour de la notion d'égoïsme, tel que : l'égoïsme psychologique, une thèse qui soutient le fait que les individus agissent **toujours** en fonction de leur « intérêt de soi ».

Cependant d'autres auteurs tels que Kai Nielsen professeur canadien, et spécialiste dans l'éthique et la philosophie sociale, s'oppose à l'égoïsme psychologique et pour qui le caractère égoïste d'un désir ne dépend pas de son caractère volontaire mais de son objet.

Evidemment un important développement de la notion d'égoïsme pourrait se faire, cependant nous nous limiterons à notre sujet en tentant de réfléchir à l'égoïsme en tant qu'éventuel élément explicatif ou notion lié de près ou de loin à l'opportunisme ou à la rationalité limitée dont les agents peuvent faire preuve dans une relation d'agence.

Nous pourrions ainsi afin de mieux comprendre les motivations d'un comportement opportuniste, ou de mieux appréhender la rationalité limitée des individus, évoquer donc dans ce contexte la place ou le rôle de l'égoïsme, en nous demandant notamment si l'opportunisme n'est pas un comportement qui s'inscrit dans la continuité d'un comportement égoïste, ou si il n'était que les conséquences d'un comportement égoïste ?

Cependant Nielsen soutient que Si les individus sont hautement interdépendants, alors un comportement égoïste devra tenir compte des intérêts des autres s'il veut poursuivre son intérêt

¹ DUWARD, G. W. (1978). *Phd Thesis : Morality And The Moral Agent*. Op.cit, P.44.

² *La notion d'égoïsme dans ses rapports avec divers types de relations sociales*.

<http://ossowska.isns.uw.edu.pl/pliki/teksty/La-nation-d%E2%80%99egoisme-dans-ses.pdf>, (consulté le 16/07/2017 à 15h43)

propre, ainsi si nous considérons l'opportunisme comme une extension ou comme étant étroitement lié à l'égoïsme, un comportement opportuniste pourrait aussi amener à prendre en compte les intérêts d'autrui pour une réalisation optimale de son propre intérêt.

❖ **Moralité et conflits d'intérêts :**

De nombreux philosophes considèrent que la morale peut être considérée comme un dispositif ou une méthode ou un ensemble de principes dont la fonction principale est la résolution des conflits qui découlent du fait que les gens ont souvent des désirs ou des intérêts qui ne peuvent être simultanément satisfaits¹.

L'auteur Kurt Baier va plus loin en considérant un point de vue moral comme étant la cour d'appel² des conflits d'intérêts (Baier, 1958). Connectée à une idée selon laquelle un agent « moral » considère que les intérêts d'autrui est la notion qui est l'essence de « la moralité » qui prévient autant que possible et qui juge, les conflits d'intérêts entre les personnes dans une société³. Il est aussi suggéré que la moralité sert à enlever les conflits d'intérêt chez une personne.

Certains auteurs s'opposent à cette idée et voient le rôle de la morale différemment, ils mettent l'accent sur un rôle préventive de la morale plutôt que sur celui de résolution des conflits d'intérêts, de ce point de vue la moralité concerne la légitimité des intérêts et leur évaluation.

Aussi la fonction de la moralité dans la résolution des conflits est fondée sur l'objectivisme, et le souci de l'autre qui, qui étaient auparavant identifiés comme le noyau de l'action morale. Nous ajouterons également que l'auteur Joseph Butler considère que la distinction cruciale n'est pas celle entre l'intérêt personnel et la moralité, mais plutôt celle entre les passions dirigées vers son propre bien-être et celles dirigées vers le bien-être des autres⁴.

Section 2 : relations d'agences et projets

Sous-section 1 : la culture au carrefour entre la théorie de l'agence et la gestion de projets

¹ DUWARD, G. W. (1978). *Phd Thesis : Morality And The Moral Agent*. Op.cit, P.37.

² Elle représente une juridiction qui réexamine une affaire ayant déjà donné lieu à un premier jugement.

³ DUWARD, G. W. (1978). *Phd Thesis : Morality And The Moral Agent*. Op.cit, P.38.

⁴ Ibid, P.45.

1. La culture et les relations d'agences :

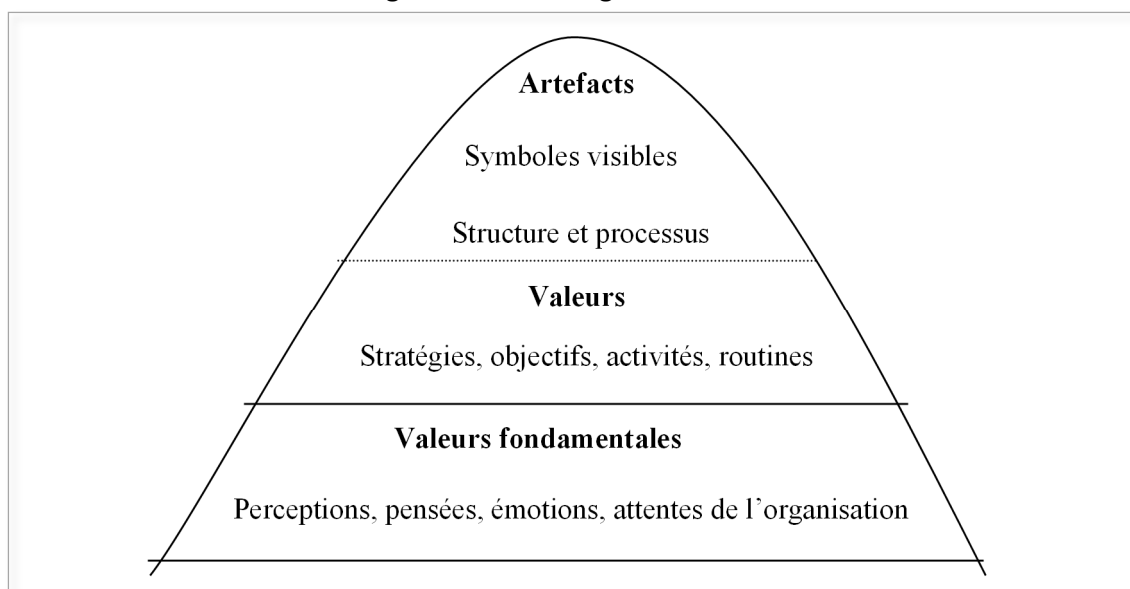
Même si nous avons déjà évoqué dans le premier chapitre la culture d'entreprise, nous essaierons ici d'approfondir ce concept afin d'avoir plus de facilité à tenter de connaître la relation entre les relations d'agences et la culture.

Malgré le fait que nous ayons déjà apporté une définition de ce concept, il reste pour de nombreux auteurs vagues malgré son poids et son importance pour les sociétés et les organisations.

Le concept de « culture d'entreprise » peut parfois donner l'impression ou renvoyer une image de concept « fourre-tout » qui sert à expliquer ou a représenté une réponse un peu « facile » pour certains problèmes organisationnels, cependant nous considérons que malgré cette « légèreté » que certains auteurs peuvent lui attribuer, personne ne peut nier le fait que chaque entreprise possède ses propres habitudes, fonctionnements, modes de communication, et que chaque employé nouvellement recruté dans une entreprise doit apprendre ces habitudes afin de mieux s'intégrer et ce qui représente selon nous une composante essentielle de l'identité et la culture d'une organisation.

Egalement il n'y a pas de corps d'éléments analytiques et scientifiques servant à désigner la composante du concept de culture. Schein a divisé la culture organisationnelle en trois niveaux, sa représentation est la suivante :

Figure 8. Culture organisationnelle



Source: Bjerreskov Dinizten (Henriette), Jansen (Lars Klorgh): "organisational theory", edition Hans Reitzels forlag, Danemark, 2010, P 133

Les artefacts dans cette figure renvoient à ce qui est tangible, audible et visible de comportements enracinés dans les normes culturelles, les valeurs et hypothèses¹, ils représentent le premier niveau pour l'auteur qui englobe tous les symboles et les éléments faisant partie de l'organisation, tel que l'architecture du bâtiment, le style vestimentaire du personnel, le design des outils de communication utilisés tel que : le site web, les brochures, etc.

Le deuxième niveau, représente les valeurs appliquées au sein de l'organisation, tel que le ton utilisé dans la communication entre les acteurs, la nature de la relation entre les ces derniers, comment est le contact entre le manager et les employés mais aussi à comment les employés agissent à l'extérieur.

Le dernier niveau quant à lui fait référence au fait que l'éducation, l'histoire, les expériences, la religion, la culture des individus déterminent leur conception du monde, des gens et des relations entre eux, ces éléments combinés entre eux forment donc les valeurs fondamentales que chacun apporte avec lui au sein d'une organisation.

Les valeurs fondamentales citées au niveau trois (dernier niveau) reflètent selon l'auteur les cultures nationales et parfois régionales et sont extrêmement durs à changer, cependant les valeurs du niveau deux sont créés par et entre les individus au sein des organisations, ou la gestion essaye de fournir un cadre et une structure mais une opportunité pour s'exprimer. Ce qui peut signifier que les valeurs et attitudes peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Les artefacts au premier niveau et les signaux envoyés par celles-ci sont très conscients du niveau organisationnel, ou l'entreprise souhaiterait envoyer un signal relatif à une attitude ou une position au monde extérieur².

Au-delà de la définition avancée dans le premier chapitre de la culture projets, nous ajouterons que ces derniers (les projets) sont issus de « *processus politiques et culturels, par lesquels certains acteurs tentent de créer des symboles susceptibles d'orienter le comportement des autres participants* » (Mintzberg, 1994)³.

Selon Mintzberg les projets seraient le fruit de processus politico-culturel, la dimension culturel fait donc partie de leur définition ou de la légitimité de leur existence, les symboles liés à cette culture sont aussi créés par certains acteurs afin d'influencer le comportement de d'autres acteurs,

¹ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.231.

² Ibid., P.134.

³ Ibid., P.13.

ce qui souligne selon nous la particularité des projets quand leur aspect culturel, qui joue un rôle déterminant en ayant un impact important sur les comportements des acteurs projets, leurs place et leur rôle.

Nous noterons ici qu'il n'est pas forcément chose facile de mettre la culture projet d'un côté au sein de l'organisation afin de pouvoir se pencher dessus car souvent la littérature liée à la gestion de projet aborde souvent la culture plus d'un point de vue organisationnelle que d'une perspective de projet.

Nous pensons que le lien entre culture d'entreprise et relations d'agences est évident, la relation d'agence faisant selon nous partie de la culture d'entreprise du fait que cette dernière inclut les modes de communication et les relations entre individus et que la relation d'agence représente un type de relation que nous retrouvons dans des organisations ou au sein de projets, il est indéniable que cette relation entre les deux notions ne peut être cachée ou ne pas être évoquée.

Egalement nous constaterons à travers les informations que nous avons exposé sur la culture d'entreprise que cette dernière est construite à travers des faits organisationnels, c'est ainsi que nous nous sommes demandées si la culture d'entreprise était définie par les relations d'agences ou si c'était elle qui définissait ces dernières, ceci suggère pour nous de savoir si la culture d'entreprise se construisait à partir de quelque chose de déjà existant au sein de l'organisation ou si au contraire c'était elle qui allait mettre en place des mesures, des règlements, des habitudes, etc. au sein de l'organisation.

Si nous prenons le cas des projets, ces derniers construisent leur savoir-faire et leur corpus de connaissances essentiellement à travers leurs échecs et leurs expériences. Leurs fonctionnements, styles de gestion de communication, de contrôle ainsi que leurs processus de travail peuvent changer dans le temps ce qui conduit donc à un changement de certaines habitudes et rituels de travail.

Ceci indique par conséquent un changement dans la culture projet, nous ne considérons pas que le concept de culture d'entreprise ou de culture projet soit statique, car à partir du moment où ce sont les individus qui ont créé l'organisation et les projets, le changement et l'évolution deviennent donc une partie intégrante de ce concept et il devient donc flexible et s'inscrit dans une dynamique constante.

C'est ce qui renvoie donc au fait que la culture d'entreprise naît d'une part à partir d'éléments déjà existants, d'autre part nous pouvons considérer les choses différemment, en considérant le fait que

le manager ou l'entrepreneur possède également le pouvoir de décision sur le mode de travail des employés, les procédures de fonctionnements, mais aussi sur le type de communication adapté au sein de l'organisation, ces choix sont ceux qui font la culture d'une entreprise, ainsi lorsqu'un nouvel employé intègre l'organisation il devra s'adapter à cette nouvelle culture et s'y intégrer.

Cette intégration implique d'une part le fait les acteurs de l'organisation fasse preuve d'ouverture et démontrent leur volonté de donner une place parmi eux au nouvel employé et d'autre part que ce dernier fasse également preuve d'une ouverture d'esprit vis-à-vis de cette nouvelle culture et de s'impliquer afin d'adopter les nouvelles habitudes.

Le fait qu'à travers la culture de l'organisation, un employé soit « incité » à adopter des attitudes ou des habitudes différentes de celles auxquelles il est habitué, ceci peut conduire à modifier les relations qu'il a avec autrui (tel qu'une plus grande ouverture envers les compromis, et certaines valeurs tel que : l'égalité, le respect et bien d'autres.) ceci peut marquer selon nous un changement dans les relations d'agences et divergences déjà existantes.

Egalement si les responsables de projet adoptent des attitudes encourageant le dialogue le partage des problèmes entre les acteurs, l'écoute des uns et des autres, ceci peut mettre les employés dans des conditions favorables pour faire de même et intégrer cette culture à leur tour.

Ainsi dans le cadre d'une relation d'agence, la promotion du partage et de la communication, l'existence d'un environnement de confiance au sein des groupes, pourrait impacter les relations d'agences existantes entre acteurs ou entre partie.

Ainsi si ce changement sur les relations d'agences se fait à travers la culture, nous pouvons donc considérer que cette dernière impacte les relations d'agences et pourrait éventuellement les définir si elle est ancrée et valorisée au sein de l'entreprise.

A contrario, la culture d'entreprise se définissant d'une part par les habitudes et rituels, des attitudes caractérisant les relations d'agences présentes sur une durée plus ou moins importante au sein des projets et apparaissant de façon répétées peuvent se transformer en normes et en rituels et s'ancrer au sein des habitudes de travail des organisations ou des projets.

Au point de définir en partie la culture de ces derniers. Ainsi nous pouvons suggérer le fait que les relations d'agences peuvent impacter voir définir la culture projet.

2. Pouvoir et autorité :

Certains auteurs modernistes prennent la définition proposée par le chercheur américain Robert Dahl comme point de départ pour la conception du pouvoir au sein des organisations, cette définition est la suivante : « le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A »(Dahl, 1957)¹.

De cette définition nous retiendrons que le pouvoir nécessite l'intervention d'une partie (au sein d'une relation entre deux parties), afin que l'autre partie exécute une action. Cependant cette définition reste selon nous vague quant à la nature exacte de cette intervention.

La définition de Dahl souligne une caractéristique importante du pouvoir : tout pouvoir s'inscrit dans une relation².

Il est généralement supposé que le pouvoir sert à atteindre les résultats désirés, ce postulat soulève le problème de **l'intérêt personnel**. Nous considérons que la relation entre les deux est étroite, même si le pouvoir sert à promouvoir les intérêts individuels, ce qui justifie la guerre au pouvoir qui existe depuis des siècles entre les hommes jusqu'à aujourd'hui, il peut aussi être utilisé pour atteindre des résultats favorables pour la plupart des membres d'une organisation ou d'une société en général.

Son utilisation n'est donc pas forcément égoïste, mais peut clairement l'être, ce sujet soulève encore aujourd'hui de nombreux questionnements, mais dans le cadre de notre étude, nous nous demanderons, quelle place le pouvoir pourrait-il avoir au sein des projets ? Quel rôle pourrait-il jouer, et sous quelles conditions ? Aussi si le pouvoir aurait une conséquence sur les relations d'agences ?

Les théoriciens des organisations s'accordent pour dire qu'il existe de nombreuses sources de pouvoir, l'une d'elles, « l'autorité », sort du lot, et ce en raison de ses liens avec la notion de « hiérarchie ».

L'autorité est issue d'une position structurelle de l'individu dans la hiérarchie, il s'ensuit qu'une des principales différences entre l'autorité et les autres formes de pouvoir réside dans le fait que l'exercice de l'autorité est orienté vers des échelons inférieurs des organisations, alors que l'exercice des autres formes de pouvoir peut être multidirectionnel³.

¹ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.297.

² Ibid., P.298.

³ Ibid., P299.

Nous relèverons ici que l'autorité se caractérise essentiellement par sa relation vis-à-vis de la position qu'un individu peut avoir au sein d'une structure, elle est davantage présente envers les positions inférieures des organisations contrairement aux autres formes de pouvoir dans lesquelles la position ou l'échelon au sein de l'organisation peut être moins important.

Egalement de nombreux auteurs défendent l'idée selon laquelle, la différence première entre l'autorité et les autres formes de pouvoir provient de la manière dont le pouvoir est perçu dans une relation donnée.

Dans un article de 1997, Philippe Aghion et Jean Tirole démontrent que la relation d'autorité se manifeste sous deux formes, la première est qualifiée de « formelle » et provient directement soit de la propriété d'un actif, soit d'un contrat qui alloue des droits de contrôle¹. La seconde est qualifiée de « réelle » et correspond au « contrôle effectif sur les décisions ».

En présence d'asymétrie d'informations, l'autorité réelle peut être considérée comme la résultante de la structure d'information intra firme². En effet lorsque le principal délègue une autorité formelle à un agent sur une activité spécifique, ce dernier acquiert de l'information sur cette activité, si bien qu'à un moment il bénéficiera d'une véritable rente informationnelle qui lui permettra de disposer d'une autorité réelle.

Les avantages de la délégation de l'autorité formelle sont selon certains auteurs évidents : cette autorité augmente le sens de l'initiative, la participation et les incitations de l'agent (qui cherchera à récolter des informations sur une activité particulière), cependant la délégation de ce type d'autorité peut être coûteuse pour le principal dans le sens où ce dernier sera susceptible de perdre une partie du contrôle sur une activité spécifique. C'est à cet effet que les auteurs Aghion et Tirole proposent une véritable théorisation de l'allocation et de la délégation de l'autorité dans la firme.

Les auteurs ont ici mis en évidence selon nous un rapprochement important entre une relation d'agence et certaines formes d'autorité, à cet effet la perte de contrôle de la part du principal susceptible d'être engendrée par une délégation d'une autorité formelle, engendre comme nous venons de le mentionner des coûts supplémentaire qui peuvent avoir des conséquences négatives importantes dans le cadre des projets.

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit, P.33.

² Ibid, P.33.

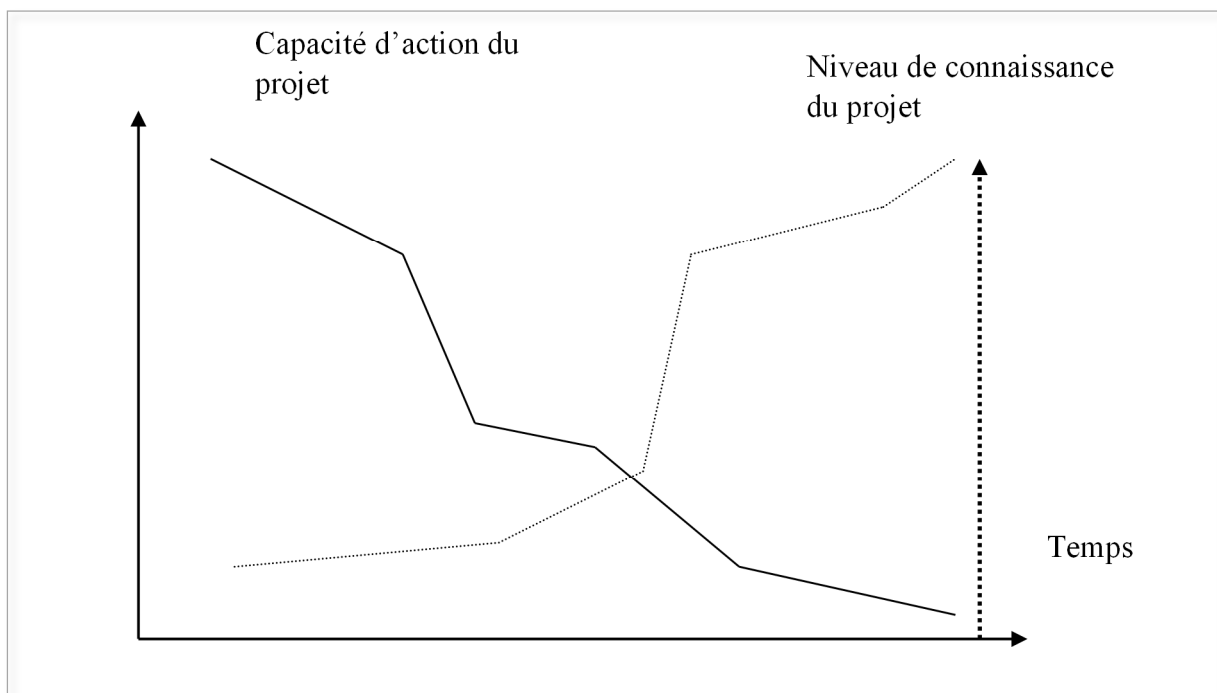
Sous-section 2 : relations d'agences et risques au sein des projets

1. Risques de problèmes d'agence et planification des projets :

Même si nous avons évoqué ce point d'une importance particulière pour les projets dans notre premier chapitre, la notion de risque est ici beaucoup plus vaste particulièrement si nous prenons en compte les aléas et risques liés aux relations d'agences.

Egalement en évoquant la planification des projets, nous avons aussi mentionné « l'incertitude » qui est un paramètre devant impérativement être pris en compte dans le processus de planification, et qui est selon nous étroitement liée à l'information, ce qui peut nous renvoyer à l'un des paradoxes les plus connus en gestion de projets, qu'on peut représenter dans la figure suivante :

Figure 9. L'information au sein des projets



Source: ECOSIP (sous la direction de MIDLER Christophe et GIARD Vincent) « pilotage de projets et entreprise », édition economica, 1993, P.8.

Ce paradoxe représente le degré de connaissance sur le projet par rapport à l'avancement de ce dernier, la courbe en pointillé traduit le degré de certitude des informations sur le projet, au départ il est faible et s'accroît ensuite au fur et à mesure que le projet se développe.

Ce paradoxe peut aussi être représentatif du problème d'asymétrie d'information dans les projets, qui peuvent représenter un risque dans le processus de planification, en effet au moment où on a la plus grande capacité d'agir sur le projet c'est le moment où on dispose du minimum d'information sur ce dernier, des informations essentielles pour réaliser une planification des projets.

Aussi, parmi les nombreux types de risques existants dans la gestion de projets, leurs hiérarchie et classification, nous évoquerons ici les risques décisionnels particulièrement ceux liés aux comportements des décideurs et des acteurs-projet, qui selon nous entrent dans le cadre de notre étude.

La prise de décision étant un problème fondamental particulièrement en gestion de projet, l'identification des risques résultants de la manière dont les décideurs au sein des projets prennent les décisions nécessaires à leur réalisation, parmi ces risques nous citerons¹ :

- L'absence de prise de décision ou les reports de décision
- L'analyse parcellaire des situations décisionnelles
- La non-prise en compte des conséquences des décisions sur chacun des objectifs du projet
- La recherche de solution au niveau local
- Le manque de concertation et de recherche de consensus
- La limitation du nombre de solutions envisagées
- Le manque de solidarité vis-à-vis des décisions prises
- **Les conflits d'intérêts** : chaque acteur d'un projet ayant généralement des objectifs différents, fractionnés et opposés, voire incompatibles, il est alors évident que des tensions apparaissent sur les décisions à prendre. Et leur non-résolution peut créer des situations conflictuelles indésirables au sein du projet.
- La remise en cause systématiques des décisions antérieures
- La faible implication de la Direction Générale
- Le manque de « leadership »
- Le court-circuitage ou le non-respect du processus décisionnel

¹ COURTOT, H. (1998b). *La gestion des risques dans les projets*. Édition Economica. P.89.

- Le recours aux jeux d'influence.

Tout comme leur natures, origines et importances, les risques peuvent avoir plusieurs conséquences et ce à plus d'un niveau, par rapport aux projets notamment quant à leur planification.

L'une des limites essentielles de la planification est le fait qu'elle puisse diminuer l'initiative des personnes et être un obstacle à la flexibilité de l'organisation, ce qui peut représenter une autre difficulté dans la gestion des risques dans le processus de planification.

En effet malgré les outils existants pour la prévention contre les risques, l'initiative individuelle et la flexibilité de l'organisation restent des éléments très importants pour ce dernier.

Ce qui est aussi selon nous intéressant dans l'étude de cette relation entre le risque et la planification est le fait que certaines limites de cette dernière représentent en soi un risque pour elle, de ce fait nous pourrions envisager que le risque soit indissociable du processus de planification et que ce dernier s'élabore en grande partie à travers l'analyse du risque.

Au-delà des risques déjà existants et liés aux projets particulièrement à leur aspect instrumental et technique, les risques organisationnels et relationnels sont tout aussi importants, nous citerons par exemple dans le cadre de notre études, les risques d'asymétries d'informations ou encore les risques de comportements opportunistes.

Lorsqu'un acteur ne dispose d'une information complète au bon moment, il ne pourra pas effectuer l'estimation de la durée d'une tâche correctement et efficacement, ce qui aura un impact sur l'ensemble du processus de planification pouvant causer un retard et surcoût dans l'exécution du projet.

Egalement dans le cadre d'une relation d'agence existante entre un chef de projets et un sous-traitant ou un fournisseur, si ce dernier fait preuve d'opportunisme, qu'il ne respecte pas certains termes du contrat notamment quant aux délais de livraison par exemple, cette incartade peut être grandement préjudiciable pour la planification des projets, et la répartition des délais.

Les risques liés aux relations d'agences, peuvent avoir un impact négatif considérable sur le processus de planification des projets.

Au-delà des techniques et méthodes de gestion des risques dans les projets, que nous avons brièvement abordé dans notre premier chapitre qui s'axent davantage sur les aspects techniques et

instrumentaux des projets et ne tiennent selon nous pas réellement compte de certains risques liés aux aspects organisationnels ou problèmes relationnels comme dans le cadre de notre étude, ceux liés aux problèmes d'agences, cependant la maîtrise des risques évoquée dans la littérature consacrée à la gestion des risques des projets, prévoit la définition et la mise en œuvre de dispositions appropriées pour rendre les risques acceptables au sein des projets. Parmi ces dispositions nous pouvons citer :

❖ **Les techniques de diminution du risque (en phase d'élaboration) :**

Habituellement (en fonction de la nature du risque), deux stratégies de limitation des risques en phase d'élaboration sont utilisées :

- L'amélioration du niveau d'information :

Plus le projet avance et se développe plus, plus le nombre, la qualité et la fiabilité des informations liées au projet s'enrichissent, cette étape consiste donc à améliorer le niveau de connaissances et d'informations, cette amélioration peut prendre différentes formes : décomposition de tâches en tâches plus élémentaires ou encore l'élaboration de comptes rendus écrits de réunions afin d'impliquer davantage les partenaires du projet.

- L'externalisation des risques :

Cette stratégie consiste à définir avec précision l'ensemble des risques qu'une organisation accepte d'assumer et ceux qu'elle désire transférer vers : des banques, des organismes d'assurances, des tiers participant du projet (sous-traitant, fournisseur, etc... afin de partager la responsabilité avec), le client.

Dans ce cas, il est important que l'organisation analyse de façon précise, quels sont les avantages financiers et les coûts induits par chacune des solutions envisagées, mais aussi évaluer leurs conséquences respectives (le transfert de risque mineurs pouvant s'avérer plus coûteux que son acceptation). De l'évaluation fine de ces conséquences dépendra la détermination des moyens de protection complémentaires à mettre en œuvre¹.

Parmi les moyens de transfert de risques disponibles, nous citerons :

- Le transfert contractuel des risques :

¹ COURTOT, H. (1998a). *Gestion des risques dans les projets*. Op.cit, P.58.

Dans une situation où il est très difficile voire impossible pour une entreprise de traiter les risques efficacement, il est possible de les transférer ou les partager contractuellement, avec d'autres acteurs ou parties du projet, ce moyen implique une existence préalable d'une collaboration entre le projet et les parties prenantes avec lesquels les responsables de projet souhaitent travailler, cette collaboration est donc matérialisée par un contrat, qui dans le cadre de ce type de partage de risque, pourrait prévoir des obligations, les responsabilités et les droits de chacune des parties.

Il s'agira dans ce cas aussi de prévoir dans les différents types de contrats possibles un certain nombre de clauses (clause de « bonus/malus »¹, clauses « techniques », clauses administratives, etc. ...)

- Le transfert financier des risques :

L'entreprise peut aussi se couvrir financièrement contre les risques, en les provisionnant ou en souscrivant une ou plusieurs polices d'assurances (risques chantiers, de perte d'exploitation ...), ce moyen est valable pour les risques majeurs, et doit faire l'objet d'une analyse détaillée et précise en coûts par rapports aux avantages attendus.

2. La réactivité organisationnelle :

Cette réactivité est plus importante selon nous dans le processus de planification, qui requiert une certaine rapidité dans la prise de décision, et dans les actions entreprises. Ainsi qu'une certaine précision dans la répartition des tâches ainsi que le temps et les ressources qui leurs sont alloués.

Cette réactivité peut se traduire à travers les points suivants² :

- ***L'acquisition collective d'un certain nombre de compétences en matière de planification, de suivi et de pilotage, et de gestion du risque.*** Ce qui implique le développement de programmes permettant l'acquisition d'une culture de gestion de projet commune (vocabulaire, démarche méthodologique, usage des documents standards et de logiciels communs ...) et facilitant une bonne capitalisation du savoir-faire.
- ***La création d'une équipe pluridisciplinaire*** : choisie en accord avec le responsable de projet et regroupant toutes les compétences métier nécessaires à la réalisation d'un projet, afin de permettre une détection et une résolution rapide des problèmes.

¹ Cette clause manifeste l'engagement des deux parties à partager, d'une façon convenue à l'avance, soit les conséquences positives et négatives d'aléas de nature définie, soit l'obtention ou non d'objectifs préalablement fixés »

² COURTOT, H. (1998a). *Gestion des risques dans les projets*. Op.cit, P.63.

- **La concentration de la responsabilité de la conduite du projet autour d'un leader** (le responsable de projet), désigné par la Direction Générale, doté d'une large autonomie et d'un réel pouvoir de décision.
- **La définition claire des rôles et des responsabilités des différents intervenants et l'établissement d'une plus grande délégation de responsabilité.**
- **La mise en place d'outils et de procédures de suivi et de pilotage** (tableaux de bord, réunions de pilotage ...) guidant les choix stratégiques à mettre en place, et permettant de détecter l'apparition de nouveaux risques et de suivre l'évolution de ceux qui sont déjà « sous surveillance », ce qui peut soulever le problème du choix des indicateurs pertinents et celui de leur interprétation.
- **L'instauration de véritables relations de partenariat** notamment avec les fournisseurs, afin que ces derniers respectent les délais de livraison et les performances techniques sur lesquels ils se sont engagés.
- **La mise en place de procédures de circulation de l'information fiables et rapides**, et ce principalement par le biais de réseaux formels de communication ascendantes, descendantes et transversales ; également à travers l'élaboration d'une méthodologie permettant l'exploitation de données fiables (détection des risques, analyse d'écarts ...) et l'élaboration de diagnostics.
- **L'amélioration de la communication** en favorisant l'utilisation de nouveaux outils comme l'ingénierie électronique afin de supprimer les délais de communication entre les services, d'optimiser la transmission de l'information et de minimiser les sources d'erreurs pouvant résulter de la prise en compte des mêmes documents à des
- **L'établissement de règles et de procédures de management de projet**
- **La décentralisation des décisions** cette étape sert à optimiser les échanges d'informations et de réduire les travaux inutiles, il convient donc de laisser un champ de décisions plus vaste aux responsables des niveaux inférieurs.
- **L'implication plus forte et l'engagement clair de la direction générale** dans la réalisation des projets.
- **La mise en place d'une gestion de la documentation** qui est essentielle dans le cadre d'un projet, en assurant la conservation (originaux, copies, etc.), la lisibilité (qualité des documents), l'archivage (définition précise des lieux de stockage).
- **La mise en place d'un meilleur processus d'arbitrage** afin de régler les nombreux conflits (relatifs à l'allocation des budgets et des ressources, à la planification des tâches ...) et limiter les arbitrages devant être effectués par les instances supérieures.

- **La mise en place de dispositifs de capitalisation du savoir-faire**, ces dispositifs se traduisent par l'utilisation de supports de mémorisation adéquats (documents méthodologique, banque de données ...) ou par la création d'équipes ou de comités spécifiques chargés d'avoir une vue d'ensemble sur les risques potentiels des projets en cours et de capitaliser les expériences.
- **La transformation des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines** particulièrement en matière de recrutement des acteurs-projet, d'appréciation de leurs performances, de rémunération et de gestion des compétences.
- **La forte intégration de l'ensemble des acteurs** (y compris les fournisseurs et le client) et ce dès la conception du projet.

Dans ce cadre il est important selon nous, de vulgariser les concepts, processus et démarches liés à la maîtrise des risques au sein des projets auprès des acteurs impliqués de près ou de loin au processus de planification, afin que toute information relative à ces risques puisse circuler instantanément entre eux et que les dispositions nécessaires puissent être prise à temps.

L'amélioration du niveau de risque peut remédier ici aux problèmes liés aux asymétries d'informations existantes dans la gestion de projet, nous pouvons donc suggérer ici que certains outils de la gestion de projet (tel que ceux évoqués ici liés à la gestion des risques) peuvent aider ou contribuer à remédier à certaines problématiques de la théorie de l'agence (les asymétries d'informations) tel que nous venons de l'évoquer.

Section 3 : les relations d'agences dans la structure, la hiérarchie et la performance

Les relations entre acteurs ou entre l'organisation et ses parties prenantes impliquent selon tous les aspects de l'organisation, par conséquent sa hiérarchie et sa structure peuvent également jouer un rôle dans ces relations.

Sous-section 1 : structures, hiérarchies et relations d'agences

1. Relation d'agence et structures :

Nous avons évoqué dans le présent travail la place que peut occuper la structure au sein de l'organisation et du projet, nous nous sommes donc intéressés au potentiel lien qui pouvait exister entre la structure et les relations d'agences.

Le concept de structure peut faire référence selon certains auteurs à¹ :

- « la description des services et des rapports qu'ils ont entre eux, ainsi qu'aux liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différents niveaux » J.Aubert-Krier
- Au « moyen de division du travail en un certain nombre de tâches et de coordination entre celles-ci » H.Mintzberg.
- Aux « voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs ... (aux) informations ..., données circulant par le canal de ces voies » A.D.Chandler
- Au « mode de division du travail, localisation de critères de décisions, mode d'exercice de l'autorité, réseaux de communication, système de solution des conflits et d'intégration sociale ... » O.Gelinier.

Ces définitions démontrent l'étendue du concept de structure, et les différents axes organisationnels que ce concept traverse, qui sont : l'axe des tâches et des activités, celui des centres de responsabilité et d'autorité, et celui des communications et des relations.

❖ **Le caractère stable de la structure :**

Selon certains auteurs tel que J.Aubert-Krier, P. Tabatoni, P.Jarniou le terme de structure implique l'idée de stabilité et comporte une certaine idée de permanence².

Cette caractéristique trouve sa justification dans le fait qu'il y'a une certaine nécessité de créer des zones de stabilité au sein de l'organisation, qui pourrait permettre un fonctionnement régulier, la structure peut également traduire « un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence »³, elle apparaît donc comme ce qui dure malgré les changements des individus qui la composent , en assurant ainsi (à travers l'histoire de l'entreprise de laquelle elle est imprégnée)

¹ KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Édition Economica. P.4.

² Ibid., P.5.

³ Ibid.

une certaine continuité dans l'existence de l'organisation. Cette stabilité peut cependant être remise en cause du fait de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise.

H.I. Ansoff considère que l'entreprise doit structurer ses tâches autour des différents secteurs de l'environnement avec lesquels elle a des échanges, cela conduit selon lui à un « changement d'orientation fondamental ... qui va des structures actuelles axées sur la capacité statique vers des structures souples axées sur les tâches et l'environnement »¹

L'idée de l'auteur traduit selon nous, une certaine importance que les entreprises doivent accorder à **l'environnement** dans un premier lieu, et une approche différente que les organisations pourraient adopter sur la structure, en dépassant l'aspect rigide et statique et en mettant davantage en avant la flexibilité de ces dernières et ce en passant par une réorganisation autour des tâches et de l'environnement dans un second lieu.

❖ **Le caractère formel – informel de la structure organisationnelle :**

Selon J.P. Simeray les textes d'une organisation définissent la structure de l'entreprise, et déterminent ses procédures de fonctionnement, de ces textes se dégage donc des liaisons formelles². Au-delà des liaisons formelles, s'ajoutent d'autres liaisons qui sont « informelles », la distinction entre les deux liaisons repose donc ici sur l'existence de documents écrits.

Cependant pour d'autres auteurs tel que F.E. Kast et J.E. Rosenzweig, « la structure formelle est typiquement la conséquence d'une prise de décision explicite. L'organisation informelle fait référence à ces aspects du système qui n'ont pas été formellement prévus, mais qui apparaissent spontanément »³.

Selon l'auteur c'est donc la volonté de la direction qui constitue ici le critère de distinction entre ce qui est formel et informel.

Cette conception peut nous amener à considérer que la structure formelle d'une organisation ne se limite pas uniquement à un fonctionnement matérialisé par des documents écrits, mais qu'il s'agit de mécanismes de spécialisation et de coordination qui sont conformes à la volonté (explicite ou non) de la direction⁴.

¹ KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Op.cit, P.6.

² Ibid., P.6.

³ Ibid.

⁴ Ibid, P.7.

Une conception voisine de celle de A. Chandler qui dans son étude de la relation stratégies-structures, prend en compte la structure administrative de l'entreprise, qu'elle soit ou non explicitement définie¹.

Après cette brève présentation des deux principaux caractères de la structure organisationnelle, nous pouvons apporter ici une dernière définition plus claire et globale de la structure organisationnelle, en considérant qu'elle correspond :

« A l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autre part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise. Cette structure intègre par sa stabilité relative, les normes et valeurs de l'organisation. Elle constitue une réalité concrète du système entreprise et se trouve en interdépendance avec les autres systèmes composants »².

Cette définition renvoie donc selon nous à une dimension systémique de l'organisation, en incluant les mécanismes internes de cette dernière mais en prenant en considération aussi l'environnement de l'entreprise, et se traduit en réalité concrète du fonctionnement de l'organisation, établie pour l'atteinte des objectifs de cette dernière.

Cependant même si cette définition est selon nous plus globale, et associe la structure à une réalité concrète de l'organisation, l'individu et l'aspect relationnel n'y est pas évoqué de façon évidente, si ce n'est à travers les notions de coordination et de normes et de valeurs (qui ne peuvent exister au sein de toute organisation sans l'individu et les relations qu'il crée avec les autres).

Les structures organisationnelles possèdent un certain nombre de variables et de caractéristiques qui peuvent être classées en trois catégories : les variables de structure organisationnelle, les variables de contexte et les variables d'efficacité, nous les présenterons dans ce qui suit:

❖ **Les variables de structures organisationnelles :**

- La forme structurelle :

Elle constitue le schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services. La forme structurelle traduit aussi les critères de spécialisation et de regroupement des tâches au sein de l'organisation.

¹ KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Op.cit, P.7.

²ibid.

- La standardisation :

Elle traduit l'importance et l'existence des règles et procédures régissant le fonctionnement de l'organisation, cette caractéristique est directement inspirée des travaux de Max Weber, elle précise dans quelle mesure les activités des différents membres de l'organisation sont prévues, rationalisées, décomposées, dépersonnalisées.¹

- La formalisation :

Souvent associée à la standardisation, la formalisation précise l'importance du recours à l'écrit dans les communications internes et dans la définition des rôles des membres de l'entreprise². Cette particularité mise en avant par la formalisation du recours à « l'écrit », révèle le fait que des procédures peuvent exister sans qu'elles ne fassent l'objet d'une formalisation écrite, et que le recours à l'écrit peut se justifier indépendamment des règles.

- La prise de décision :

Cet aspect de la structure organisationnelle fait référence à la fois au niveau de prise de décision au sein de l'arbre hiérarchique que traduit l'organigramme³, ainsi qu'au caractère participatif de cette prise de décision.

- La planification et le contrôle :

La planification est perçue ici à travers tous les aspects de la gestion prévisionnelle, en prenant en compte les mécanismes de planification au lieu de la nature des stratégies définies, pour chacun des aspects de la planification et du contrôle, plusieurs variables permettent d'appréhender l'état de la structure organisationnelle, son évolution ainsi que la volonté de la direction.

En effet il est important de mentionner que la stabilité de la structure est relative car elle n'exclut pas l'évolution de certains paramètres qui définissent la structure.

• **Les variables de contexte :**

Le contexte fait référence ici à l'environnement de l'entreprise, parmi les éléments de l'environnement pouvant influencer sur la structure organisationnelle, nous citerons :

- L'identité de l'entreprise :

¹ KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprises*. Op.cit, P.9.

² Ibid.

³ Ibid.

Elle correspond à « l'état civil de l'entreprise », deux aspects sont ici dissociés ; celui relative aux données démographiques de l'entreprise et celui qui caractérise la direction.

- Les aspects démographiques :

Ces variables spécifient l'identité de l'entreprise, sa taille, son âge et sa nationalité d'origine.

- La direction :

Les aspects pris en compte ici portent sur : le statut actuel de l'entreprise, le partage des responsabilités entre direction et propriété et sur des caractéristiques plus personnelles des dirigeants (leur âge, leur formation, etc.).

- La technologie de l'entreprise :

Elle est appréhendée par les caractéristiques technologiques du système de transformation des inputs en outputs. Les aspects pris en compte pour cette variable sont les suivants : l'activité de l'entreprise, la continuité du processus de production pour les entreprises industrielles, l'automatisme, l'informatisation et la rigidité du processus de transformation.

- L'environnement de l'entreprise :

L'environnement ici représente la fraction du contexte de la structure qui est externe à l'entreprise, les aspects pris en compte ici sont : la complexité, l'hostilité de l'environnement, la variabilité, dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, l'attitude des dirigeants.

- **Les variables d'efficacité :**

L'efficacité fait plus référence ici au fonctionnement de la structure, qu'à cette dernière elle-même, l'entreprise l'appréhende en distinguant trois types : l'efficacité économique qui renvoie aux résultats de l'entreprise sur son marché, l'efficacité sociale qui elle porte sur les résultats de l'entreprise dans le domaine sociale et enfin l'efficacité organisationnelle qui fait référence au fonctionnement interne de la structure.

2. La structure projet :

Habituellement au sein de l'entreprise, le projet peut se structurer de trois manières ¹:

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.50.

- La première présente **deux facettes** : soit le projet se développe par métier, (le modèle taylorien ou séquentiel), soit le projet se développe dans une organisation matricielle (qui est définie par la coexistence de deux critères de découpage des tâches).
- Le projet peut être structuré de manière ad hoc, en équipe sortie (les acteurs qui travaillent sur le projet sont physiquement et institutionnellement sortis des structures métiers pour être rassemblés sous l'autorité d'un responsable de projet pendant la durée de leur intervention)

L'une des caractéristiques essentielles de la gestion de projet c'est cette flexibilité et « souplesse » nécessaire pour que chaque projet puisse épouser le contexte dans lequel il est, évidemment cette caractéristique pourrait laisser penser que la mise en place d'une structure qui serait propre aux projets serait inutile, en nous demandant aussi si cette structure pourrait représenter un obstacle pour l'existence d'une souplesse ou d'une flexibilité au sein d'une organisation ?

Si nous nous intéressons par exemple à l'accumulation et au transfert d'expériences dans les projets, qui existe dans les faits et qui s'effectue à travers la circulation des individus, voire par le rôle particulier de personnes externes comme des chercheurs en gestion, à elle seule (l'accumulation des connaissances), elle ne suffit guère à résoudre certains problèmes liés à une véritable accumulation cognitive sur la technicité des problèmes rencontrés et traités en gestion de projet¹.

Lors d'une étude faite dans le cas d'un bureau d'études d'un constructeur automobile par Géraldine de Bonnafos, l'auteur a démontré que l'accumulation d'expérience professionnelle sur le contenu technique central de la conception d'un produit, se concentrait sur un nombre limité de techniciens projeteurs, le rôle de ces derniers résiste à tous les changements d'organigramme²

Ce qui peut signifier que l'apprentissage dans l'espace et dans la durée des projets et de la technicité s'appuie toujours sur un modèle de professionnalisme reposant sur la structure métier. Et ce au sein de la structure déjà existante, cette dernière devient donc un lieu privilégié d'accumulation et de transfert d'apprentissage.

Afin que chaque projet puisse bénéficier de sa singularité et de la créativité qui lui ait nécessaire, et ce même organisationnelle, dans une situation de contrainte de temps et de moyen , il est

¹ GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Op.cit, P.223.

² Ibid, P.224

important qu'il puisse s'appuyer sur une solide capitalisation, la souplesse et l'adaptabilité ne peut jouer donc contre une nouvelle organisation structurée (particulièrement dans le cadre de l'apprentissage et de capitalisation que nous venons de citer) , **il n' y a donc pas opposition mais complémentarité entre la particularité d'un projet et son support structurel.**

Si la question de la structure projet est insuffisamment posée, c'est parce que la dimension innovation n'est pas suffisamment au centre des réflexions, la nécessité de la dialectique entre apprentissage dans la durée des projets et prise de risque sur l'innovation dans la durée du projet n'apparaît pas clairement¹

Ainsi après avoir abordé les principales caractéristiques et variables liées aux structures, il est tout à fait concevable que tout projet a besoin de s'appuyer sur une structure qui lui est propre. Avec son propre formalisme, sa standardisation, etc.

Nous pouvons également nous intéresser ici à la place ou au rapport que pourrait avoir la structure projet au sein de la structure déjà existante de l'organisation, même si le projet a une durée de vie temporaire, la cohabitation de deux structures pendant la durée de vie du projet pourrait présenter certaines spécificités ou particularités, en effet au risque de se retrouver avec une double standardisation ou des contradictions au sein de cette dernière , un double formalisme ou des mécanismes de planification et de contrôle contradictoire, il est important selon nous de bien préciser les **frontières entre le projet et l'organisation** , ce qui peut renvoyer également à **l'identité du projet** et à la définition de la place même de ce dernier au sein de l'organisation.

3. Structures et relations entre individus :

Une autre définition peut être proposée dans ce qui suit :

« La structure d'une organisation comprend tous les aspects tangibles et stables qui permettent de modeler le comportement de ses membres »².

Cette définition renvoie selon nous à l'importance de la tangibilité des aspects de l'organisation qui pourront donner lieu à une modélisation du comportement individuel, la structure comprend donc ici une dimension individuelle et comportementale, qui va donc au-delà de sa dimension purement organisationnelle.

¹ GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Op.cit, P.224.

² Livian, Y.-F. (2010). *Introduction à l'analyse des organisations*. Op.cit, P.25.

Ce type d'analyse (relationnelle), d'inspiration psychosociologique ou sociologique, est tel une plongée « en dessous » des aspects formels, afin de découvrir et de mettre en avant le fonctionnement réel des organisations¹.

En effet selon de nombreux auteurs, l'expérience quotidienne montre que l'étude des niveaux hiérarchiques définis, des relations formelles et officielles entre unités, services et départements, des formes standards de coordination ne renseigne que très partiellement sur ce qui se passe quotidiennement et réellement au sein d'une organisation.

En dehors de ces rapports et relations formelles, il y'a comme l'appelle M. Moulet un « *management clandestin* ». Ainsi même si ce qui apparaît en premier lieu au sein d'une organisation ce sont les règles et procédures, ces dernières n'éliminent pas pour autant les échanges, les relations entre les membres, les alliances et les accords qu'ils y nouent (ou au contraire les conflits qui les opposent).

L'analyse de ces relations conduit les auteurs à s'intéresser à divers éléments, et facettes de ces échanges² :

- En commençant par le niveau « micro » certains sociologues se concentrent sur les interactions au sein des groupes, et tentent de retracer à travers les modes de communication des individus (mots, signes, etc.) les dynamiques relationnelles qui y sont présentes.
- La psychosociologie s'intéresse aussi à la densité et à la nature des relations, de toutes natures, qui relient les membres et les groupes entre eux, et ce en les représentant et en les mesurant (c'est ce que proposait la sociométrie), une représentation des liens existants au sein de l'organisation sera ensuite obtenue.
- Cette approche étudie également la qualité de ces relations (entente, conflit, etc.), en analysant les rapports affectifs des individus, ce qui contribue à expliquer le niveau d'efficacité de l'entreprise et le degré de plaisir que ses salariés ont d'y travailler.
- Enfin la sociologie des organisations considère que ces éventuelles tensions et, plus généralement, ces « situations qui font problème », sont révélatrices d'une incertitude dans l'organisation, autour de laquelle les individus tentent de se définir.

¹ Livian, Y.-F. (2010). *Introduction à l'analyse des organisations*. Op.cit, P.37.

² Ibid., P.38.

Il est important de savoir que pour que l'analyse de l'organisation soit « complète », elle doit être élargie à celle du comportement de tous les individus qui y travaillent.

Evidemment nous pensons que la structure joue un rôle déterminant dans la définition des relations en général et des relations d'agences en particulier, en effet les problèmes d'agence étant principalement caractérisés par une divergence d'intérêts entre un principal et un agent et l'existence d'une asymétrie d'information, qui a son tour est étroitement liée à la structure dans la mesure où ce concept englobe trois axes importants que nous avons évoqué plus haut dont :

celui des centres de responsabilité et d'autorité qui peut légitimer l'existence d'une relation d'agence qui en soi suggère une différence de pouvoir et de responsabilités entre un principal et un agent ce qui peut nous amener à considérer que la simple existence de voies hiérarchiques dans le concept de structure implique systématiquement selon nous une potentielle divergence d'objectifs et d'intérêts.

Et l'axe des communications et des relations qui implique l'existence d'informations devant être transmises à travers des canaux de communications et contribuant potentiellement à la création de relations entre individus, ce qui suggère selon nous le risque d'apparition d'asymétries d'informations.

L'existence de cette relation entre relations d'agences et structures, nous permet de dessiner les contours d'une potentielle réponse à un de nos questionnements : comment les relations d'agences pourraient-elles impacter les projets à travers leurs structures et est-ce que ce potentiel impact pourrait influencer sur la structure de l'entreprise ?

Pour tenter de répondre à cette question, il est important selon nous de rappeler la distinction entre relation d'agences et problèmes d'agences, que nous déjà évoqué dans le chapitre précédent, les problèmes d'agence représentent les problèmes pouvant être engendrés par une relation d'agences (divergences d'intérêts et asymétrie d'information).

La reconnaissance de l'existence d'un problème en soi, implique systématiquement selon nous celle de la recherche d'une ou de plusieurs solutions, cette dernière peut amener la direction de l'entreprise à reconsidérer certaines variables liées à la structure, par exemple : une asymétrie d'information liée à des problèmes de communication (lenteur des voies de transmission de l'information, des procédures lourdes, complexes ambiguës ou pas adaptées ni adoptées par tous les acteurs de l'entreprise) peut inciter l'entreprise à réagir et remédier au problème en

reconsidérant la standardisation mise en place, et en apportant une reconfiguration d'une des variables de la structure mise en place.

Egalement les problèmes d'agences étant liés à la difficulté d'observer les réelles performances de l'agent par le principal, l'entreprise pourrait si les mécanismes de contrôle mis en place s'avèrent inefficaces, remettre en cause leur fonctionnement ou leurs configurations. Ce qui impliquerait d'une certaine façon un potentiel changement structurel.

Cet impact ne s'effectue pas uniquement sur les structures des projets mais aussi sur celle de l'entreprise, les deux structures étant liées, et éventuellement si celle des projets est inspirée et émane de celle de l'entreprise, l'impact des relations d'agence ne se limite donc pas uniquement à la structure du projet.

Nous considérons également que l'aspect relationnel possède une place particulièrement importante au sein de l'organisation en général mais aussi de sa structure, car les structures intègrent les normes et valeurs de l'organisation, et ces dernières étant construites et véhiculées par les individus, leur importance dans la structure est indéniable.

Aussi car la coordination nécessaire au sein de toute organisation implique une coopération de l'ensemble des acteurs de l'organisation, une coopération qui nécessite à son tour une acceptation et l'adoption des structures mises en places de la part des acteurs.

4. Hiérarchie, relations d'agences et projets :

❖ Définition de la hiérarchie :

Il existe de nombreuses façons de définir la hiérarchie et d'expliquer les relations hiérarchiques, on optera pour celle qui suit : la relation résultant de la détention asymétrique de droits sur les actifs et leur usage, peut s'exprimer de la façon suivante :

« Soit A, l'ensemble des actions possibles, compte tenu des technologies et des inputs disponibles, et acceptables, compte tenu de l'environnement institutionnel ; et soit N agents répartis en deux classes J et I, les premiers détenant des droits de propriété et/ou les droits de décision qui leur sont associés »¹.

Les seconds ayant la capacité d'utiliser les actifs sur lesquels ces droits assurent un contrôle. On dira donc qu'il y'a une relation hiérarchique entre ces deux classes d'agents : lorsque tout agent i ($i \in I$) se réfère aux objectifs définis par un agent j ($j \in J$) plutôt qu'aux siens propres lorsqu'il

¹ MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Op.cit, P.53

choisit une action a ($a \in A$), et aussi lorsque les choix de j prévalent sur ceux de i quand il y'a incertitude, ambiguïté ou même conflit par rapport à ces choix »¹.

Nous relèverons donc de cet exemple qu'une relation hiérarchique représente la prévalence des décisions et des choix d'un agent par rapport à ceux d'un autre.

Cependant cet exemple ne nous renseigne pas sur les conditions, les raisons et les motivations exactes de cette prévalence.

Egalement selon Weber, la hiérarchie reflète la répartition de l'autorité parmi les fonctions organisationnelles², cette idée montre l'imbrication du concept de hiérarchie avec celui de l'autorité et du pouvoir, mais aussi que peuvent avoir les fonctions organisationnelles dans l'acquisition du pouvoir et de l'autorité.

❖ **Hiérarchie et relations d'agences :**

La hiérarchie introduit ainsi selon certains auteurs une relation d'ordre entre agents, qui occupent un rang dans la structure de l'organisation³.

Classiquement la structure qui résulte de cette relation hiérarchique est représenté par un arbre inversé, cependant il est important de noter que l'arbre formel ne reflète guère la hiérarchie réelle. Certains sociologues ont mis il y'a longtemps à point d'honneur à démontrer que celui qui s'en tiendrait à l'examen d'un organigramme au sein d'une organisation pour définir les relations de pouvoir serait bien naïf.

En effet car deux agents peuvent avoir le même prédécesseur dans l'arbre hiérarchique mais n'ont pas forcément le même « rang » (qui est défini par l'ampleur du domaine de décision)

De nombreux auteurs se sont penchés également sur la raison d'existence de la hiérarchie, pourquoi avons-nous besoin de la hiérarchie ?

Le statut du « supérieur hiérarchique » peut être expliqué par des défaillances du marché ou par l'incomplétude des contrats, ainsi une approche positive met en avant les bénéfices de la coordination par la hiérarchie : la réduction des coûts d'information, accélération du processus de prise de décision, un contrôle facilité des comportements opportunistes.

¹ MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Op.cit, P.53.

² HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.180.

³ Ibid., P.53.

Les gains potentiellement engendrés par la hiérarchie tiennent d'abord à la réduction des flux d'informations grâce au filtrage par les couches hiérarchiques successives des informations mises en circulation et à la réduction du nombre d'itérations¹.

Le commandement également peut réduire le nombre de décideurs, il en résulte donc des avantages directs liés à des économies de temps, mais aussi des avantages indirects qui sont liés au moindre coût de l'agrégation des préférences individuelles.

La hiérarchie peut aussi être réductrice de certains comportements opportunistes grâce à sa fonction de contrôle qui lui est rattaché, et donc à la capacité de sanction qui peut en émaner. L'existence d'une hiérarchie peut donc faire bénéficier l'organisation d'une rapidité importante quant à la prise de décision, et donc lui faire réaliser un gain de temps non négligeable. Un gain encore plus important au sein des projets.

Traduisant une relation d'ordre entre agents, tel que nous l'avons vu plus haut, la hiérarchie exprime donc selon nous l'existence : d'une différence dans leur liberté de prise de décision, une différence d'accès à l'information et de contrôle.

Dans le cadre des projets la hiérarchie avec ce qu'elle implique, peut être intéressante et même nécessaire, car malgré les éléments que nous avons déjà cité dans le présent chapitre, sur l'importance de l'existence d'une cohésion d'équipe au sein des projets, de l'implication de chaque acteur, la qualité des relations existantes dans les projets, ces derniers ne sont guère à l'abri de certains comportements malveillants, pouvant provoquer l'échec des projets.

A partir de là il peut paraître évident, que l'existence de hiérarchie, d'autorité, de contrôle soient nécessaires, cependant nous pourrions nous demander si ces éléments tel que : le contrôle, la différence d'accès à l'information et celle de la prise de décision et donc une répartition inégale des droits et des pouvoirs ne seraient pas en contradiction avec certains principes importants dans la gestion de projet actuelle comme : la responsabilisation, la confiance, la loyauté, le partage, l'implication, etc. ? Et est-ce que dans ce cadre, c'est l'existence même du concept de « hiérarchie » qui doit être remise en question, ou la problématique est davantage liée à ses modes d'exercice et d'application ?

Dans le cadre des relations d'agence, nous considérons que la hiérarchie est clairement représentée dans ces relations, en effet une simple différence d'accès à l'information peut contribuer à créer

¹ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.57.

une asymétrie d'information, également nous pourrions nous intéresser au type d'asymétrie ou à la légitimité de l'asymétrie créée dans ce cadre.

En effet dans le cadre d'une relation entre un employé et son supérieur hiérarchique, il pourrait être judicieux de se demander s'il est utile et bénéfique que tous les employés aient les mêmes informations que leurs supérieurs ?

Au-delà de l'information, la relation d'ordre qu'implique la hiérarchie, se trouve être étroitement similaire à ce qui caractérise une relation d'agence, en l'occurrence **la délégation** de tâches et d'un certain pouvoir d'une personne à une autre. Qui signifie le fait de transmettre ou de confier des tâches ou un pouvoir, Cette délégation émanant au départ du principal (qui prend la décision à un moment donné de « recruter » un agent), signifie que la décision est venue initialement du principal, ce dernier a donc pu décider de confier une partie de son pouvoir et de certaines activités à un agent, elle implique selon nous l'existence d'une relation d'ordre.

Cette similitude peut nous amener à considérer qu'une relation d'agence pourrait impliquer l'existence d'une hiérarchie entre le principal et l'agent.

Nous pouvons aussi considérer que la hiérarchie est intégrée au sein de la relation d'agence, à partir du moment où cette dernière se crée, et que ce ne sont pas deux concepts dissociés l'un de l'autre, pouvant cohabiter l'un avec l'autre dans certains contextes et donc avoir un impact réciproque.

❖ **La hiérarchie comme mode de coordination :**

Une des convergences apparentes entre la théorie des coûts de transaction et la nouvelle théorie des droits de propriété est : la centralisation aux mains de certains agents des droits de décision, adossée à la détention des droits de propriété, constitue une caractéristique essentielle de la coordination dans l'organisation intégrée.

La hiérarchie jouerait donc un rôle important dans la coordination existante au sein des organisations, cependant nous pouvons aussi considérer la hiérarchie comme une arme à double tranchant. En effet si le supérieur hiérarchique ne s'implique pas dans sa fonction ou utilise son pouvoir et son autorité dans un sens qui soit contraire aux intérêts de l'organisation ou du projet, certaines activités pourraient se retrouver bloquées, ce qui pourrait compromettre la réussite des projets.

La coordination étant un élément essentiel dans la gestion de projet, elle représente selon nous l'élément clé à travers lequel, la relation ou l'imbrication entre hiérarchie et relations d'agences pourraient avoir un impact sur les projets.

Sous-section 2 : Performance et éléments contributeurs

1. Le concept de performance :

Ce concept d'origine latine a été introduit à l'anglais au 15^{ème} siècle. Dans la langue française son origine remonte au milieu du 19^{ème} siècle, et a été définie à ce moment-là comme étant : « le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit »¹

Quant à sa définition anglophone, la performance : « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »²

De ces deux définitions nous retiendrons que la performance représente le résultat d'une ou de plusieurs actions entreprises par l'organisation, cependant ce concept pouvant être ambiguë, l'association du résultat à l'exploit et au succès n'est guère démontrée de manière évidente dans ces deux définitions.

Cependant il existe d'autres définitions de la performance qui peuvent mettre davantage en avant certaines de ses composantes telle que celle de bourguignon qui la considère comme étant : « la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit leur nature et leur variétés »³, nous relèverons donc ici que la performance représente l'atteinte d'objectifs, ce qui n'évoque pas le processus d'atteinte de ces objectifs et dissocie d'une certaine manière l'atteinte des objectifs du succès d'une tâche ou d'un processus.

Ce qui pourrait également nous amener à nous demander si l'atteinte d'objectifs signifie systématiquement le succès de l'entreprise ?

¹ BENKERTABA, B. (2015). *Gouvernance et performance économique* [Mémoire de magister finance internationale non publié]. Oran 2. P.32.

² Ibid, P.33.

³ Ibid.

Cependant selon Campbell (1993) la performance représente : « ce que l'entreprise engage pour faire, et bien faire »¹, cette définition est selon nous plus large, car elle comprend un certain nombre d'actions, de politiques et de mesures que l'entreprise peut engager pour réaliser certaines tâches, et ce d'une façon qui peut être appréciée comme étant « bonne ».

Donc nous relèverons ici l'importance des mesures engagées par l'entreprise pour réaliser ses actions et la manière avec laquelle elle le fait, dans le concept de « performance ».

Ainsi également selon certains auteurs, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par des processus de jugement et d'évaluation (Ilgen & Schneider, 1991 ; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997), aussi seulement les actions qui sont mesurables sont considérées comme constituant le concept de « performance »².

Il existe de multiples facteurs de complexité de l'analyse de la performance de l'organisation : les objectifs poursuivis (qui peuvent être multiples), la mission peut s'entendre ou non de façon récurrente, elle peut également changer au cours du temps, également les évaluateurs ont des attentes hétérogènes et des interprétations différentes et des interprétations différentes ce qui pose à l'organisation des problèmes d'arbitrage interpersonnels ou intergroupes mais aussi inter temporels, etc.³

La performance reste donc un concept complexe, essentiellement selon nous car la notion « d'objectif » est la composante qui définit en grande partie la performance, elle peut se définir comme étant : « une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. Il est important qu'un objectif soit « chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions des entreprises pour le réaliser »⁴.

De cette définition nous relèverons le fait qu'un objectif soit quantitatif afin que la performance de l'entreprise puisse être mesurée, cependant nous considérerons que l'objectif peut aussi être qualitatif, tel que : l'amélioration de la qualité des prestations ou des réalisations.

¹ Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. Dans *Psychological Management of Individual Performance* (p. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd, P.5.

<https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>

² Ibid. P.5.

³ DESREUMAUX, A. (2005). *Théorie des organisations*. Edition EMS. P.193.

⁴ BENKERTABA, B. (2015). *Gouvernance et performance économique* [Mémoire de magister finance internationale non publié]. Op.cit, P.34.

De ce fait nous pourrions proposer la définition suivante de l'objectif comme suit : « une situation, un état, un chiffre, une configuration idéale auquel voudrait arriver l'entreprise, et qui représenterait une situation idéale pour cette dernière, lui permettant de répondre à ses exigences et à ses projections futures. »

La performance reste un critère d'évaluation subjectif, qui dépend des diverses attentes des parties prenantes de l'entreprise, nous distinguerons également différents types de performances¹ :

- La performance économique : capacité à atteindre les objectifs en utilisant les ressources de façon efficiente.
- La performance concurrentielle : capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour ses clients en maîtrisant ses coûts.
- La performance financière : capacité de l'entreprise à créer de la valeur
- La performance sociétale : capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale (valeurs créées par l'entreprise autres que les valeurs actionnariales et qui la rendent appréciable et inspirent confiance auprès de ses partenaires)

Aussi il peut être important de mentionner ici que la définition des critères d'évaluation liés à la performance ou la mesure de cette dernière n'est guère une chose simple.

Nous noterons également que beaucoup d'auteurs s'entendent pour dire que, que lorsqu'on conceptualise la performance, il est nécessaire de faire la distinction entre l'aspect « action » (comportemental par exemple), et l'aspect « résultat » de la performance (Campbell,

1990; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Kanfer, 1990; Roe, 1999), le premier aspect fait référence à ce qu'un individu fait dans une situation de travail, l'aspect comportemental englobe tous les comportements tel que : l'assemblage de pièces d'un moteur, la vente personnelle, l'enseignement de la lecture à des élèves d'école primaire, etc².

Cependant ce ne sont pas tous les comportements qui sont incorporés dans le concept de performance, mais uniquement ceux qui sont importants et significatifs pour les objectifs d'une organisation.

¹ Balland, S., & BOUVIER, A.-M. (2008). *Management des entreprises*. Dunod. P.15.

² Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). *Performance Concepts and Performance Theory*. Op.cit, P.5

Egalement l'aspect « résultat » représenterait la conséquence ou le résultat des comportements individuels, par exemple des comportements tels que ceux donnés en exemple ci-dessus (enseignement de la lecture à des élèves, assemblage de pièces, etc.) peuvent donner lieu à des résultats et constats, comme : le nombre de moteurs ayant été assemblés, compétence en lecture des élèves ou le taux de réussite des élèves en lecture.

Il est à noter que les aspects comportementaux et résultats sont liés empiriquement mais ne sont pas exclusives l'un envers l'autre et ne se chevauchent pas, l'aspect « résultat » de la performance dépend aussi d'autres éléments que le comportement individuel.

Il est donc important de tenir compte de cet élément, mais aussi de faire une différenciation entre l'aspect comportemental et résultat du concept de « performance ».

❖ **La performance un concept multidimensionnel :**

Nous avons évoqués plus haut la complexité de la notion de performance, et les différentes formes qu'elle revêt, cette notion a également plusieurs dimensions, au point d'être caractérisée comme multidimensionnelle selon certains auteurs.

A un niveau assez basique, les auteurs Borman et Motowidlow (1993) ont fait la distinction entre : la performance de tâches et la performance contextuelle. La première fait référence aux compétences individuelles que les individus investissent dans l'exécution de leurs activités et qui contribuent au corpus technique de l'organisation, quant à la seconde (la performance contextuelle), elle fait référence à ce qui ne contribue pas aux corps technique de l'organisation mais plutôt à ce qui soutient l'environnement psychologique et sociale de l'organisation.

La performance contextuelle n'inclut pas seulement des comportements de soutien à des collègues ou être un membre solide de l'organisation, mais englobe aussi des comportements de prises d'initiatives tel que des suggestions de la part des individus sur l'amélioration des procédures de travail.

Trois hypothèses essentielles soulignent les différences entre les performances de tâches et contextuelles (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Schmit, 1999)¹, l'une d'entre elle a attiré notre attention qui est la suivante :

¹ Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. Op.cit, P.6.

- La performance des tâches est liée à la capacité de l'individu, alors que la performance contextuelle est liée à la personnalité et à la motivation.

Malgré ces différences, nous ne pouvons occulter le fait que le principal point commun entre les deux types de performances reste : l'individu. Les capacités, la motivation, et la personnalité sont donc des éléments essentiels dans la performance, ainsi dans le cadre des projets, un acteur projet démotivé ou ayant des capacités limitées, serait moins performant que les autres, et pourrait être un obstacle pour le bon déroulement du projet.

Egalement dans le cas d'une personnalité opportuniste, le risque de la présence d'une asymétrie d'information peut être plus élevé, ce qui pourrait avoir un impact sur la performance.

Aussi, la performance individuelle n'est pas stable dans le temps, son évolution à travers le temps, reflète les processus d'apprentissage et d'autres différents changements qui s'effectuent dans le temps.

Egalement la performance individuelle peut être considérée comme une résultante de l'apprentissage, certaines études ont montré que la performance augmente avec l'augmentation du temps passé dans un poste particulier.

En évoquant la potentielle relation entre la hiérarchie et les relations d'agences plus haut, nous avons mis en avant certaines similitudes, en arrivant à l'hypothèse selon laquelle toute relation hiérarchique pourrait éventuellement impliquer et donner naissance à une relation d'agence.

Nous avons également mentionné l'impact que ceci pourrait avoir sur les projets, et qui pourrait être positif compte tenu de la fonction de contrôle assimilée au concept de hiérarchie, cependant en ce qui concerne la performance, le rapprochement entre la hiérarchie et la relation d'agence pourrait aussi être intéressant pour le concept de performance.

En effet ayant déjà mentionné plus haut le point commun entre la performance tâche et la performance contextuelle : l'individu, ce dernier étant également au cœur des relations hiérarchiques et de relations d'agences, ce point représente le point de départ de notre réflexion.

Comme évoqué plus haut, la performance possède un aspect « action » en référence aux comportements individuels et un aspect « résultat » qui représenterait en grande partie la conséquence des comportements individuels. Ces deux aspects montrent selon nous l'importance et le rôle que peut jouer le comportement individuel dans la performance.

Des problèmes d'agences apparues dans une relation hiérarchique, pourrait donc avoir un impact sur l'aspect « action » de la performance, un individu opportuniste, responsable de certaines asymétries d'informations, ou manifestant certaines divergences d'intérêts dans une relation principal-agent, aurait un comportement qui ne serait pas bénéfique pour l'entreprise ou dans la cadre de la réalisation d'un projet, et l'aspect « action » de la performance mais aussi « résultat » en seraient affectés.

❖ **Performance et implication :**

Au-delà de ce que nous avons plus haut concernant la notion d' « implication », elle s'intéresse à l'individu mais aussi à l'organisation, dans la mesure où elle nous incite à nous pencher sur la relation entre les individus et l'organisation.

Malgré les différentes formes et intensités que peut avoir l'implication d'un individu au travail ou au sein d'un projet, elle reste le reflet de la cohérence entre les valeurs de la personne et celles de l'organisation, cependant certaines recherches¹ menées dans ce cadre ont montré un lien étroit entre l'attachement au produit de l'entreprise et l'implication dans cette dernière.

Du fait qu'il puisse y avoir implication sans efficacité, à cause d'un potentiel manque de compétence ou de savoir-faire, le gestionnaire doit donc considérer l'implication comme une ressource sans forcément devoir l'assimiler à la performance.

L'implication ne conduit donc pas systématiquement à un résultat performant, elle reste cependant un élément important dans la contribution de chaque acteur et dans le rôle de ce dernier au travail collectif dans la réalisation des objectifs préalablement définis.

2. Apprentissage organisationnel et capitalisation des expériences en gestion de projets :

La dynamique du changement organisationnel peut être appréhendée comme un processus adaptatif incrémental de l'expérience et de la connaissance passée, dans la firme « les capacités de traitement de l'information ainsi que les règles de décision ne peuvent pas être postulées d'avance mais évoluent dans un processus d'apprentissage » (Marengo, 1995, P.9)²

¹ [Thévenet, M., & Tissier-Desbordes, E. (s. d.). Implication dans l'organisation et implication dans le produit. Dans *Communication Au Xxiie Congrès International De Psychologie Appliquée*. Kyoto, Juillet 1990]. (1992). *Revue française de gestion des ressources humaines*, (2).

² BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit, P.60.

Cependant selon certains auteurs, contrairement à l'approche prévoyante mise en exergue par Williamson, les processus d'apprentissage sont très largement non intentionnels. C'est uniquement à travers des simplifications et des « spécialisations » que les firmes parviennent à faciliter l'apprentissage par l'expérience (Levinthal et March, 1993)¹.

Ainsi les activités productives font l'objet d'une division cognitive du travail et les problèmes complexes sont décomposés en sous-problèmes à partir desquels les processus d'apprentissage deviennent effectifs (Marengo et Dosi, 2005)².

Les auteurs Dosi, Teece et Winter définissent l'apprentissage comme « le processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, les tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées »³.

Cette définition renvoie selon nous au fait que l'apprentissage représente un processus ce qui implique l'existence d'un certain nombre d'étapes et qui nécessitent une durée déterminée, ce processus est caractérisé par : la répétition et l'expérimentation.

Différentes perceptions peuvent exister au sujet de l'apprentissage, la question de l'apprentissage peut donc être double : il s'agit de comprendre d'une part comment une compétence devient collective à la suite d'effets d'apprentissage, et d'autre part comment des savoirs individuels peuvent se transformer en savoirs collectifs⁴.

Dans le cadre des projets cet apprentissage est essentiel, car le plus important au sein des projets arrive après l'achèvement de ces derniers à travers la capitalisation des expériences, cette capitalisation a contribué à la naissance du concept de gestion de projets et à son développement comme modèle de gestion. Cependant la capitalisation n'a de réel intérêt que si elle est collective et pas uniquement individuelle.

❖ **La capitalisation de l'expérience :**

À la fin de chaque projet, l'expérience et l'apprentissage acquis restera personnalisé, sauf si l'entreprise décide de mettre en place des processus et des procédures qui peuvent permettre d'effectuer une capitalisation collective de l'expérience acquises durant l'analyse et l'exécution

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit, P.60.

² Ibid., P.60.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

des projets, il est possible de classer les moyens que les entreprises peuvent mettre en œuvre pour opérer cette capitalisation sous trois thèmes ¹:

- La standardisation des processus est opérée de différentes manières :
 - Une utilisation des normes internes (cahier de procédures, consignes, listes de contrôle, ...)
 - Une utilisation des normes externes (utilisation des normes d'origine administrative, dans le cas de projets contractuels financés ou non par un organisme public)
 - Des efforts de normalisation du vocabulaire, des médias (structures de fichier, ...), des logiciels et des interfaces entre équipements hétérogènes de traitement de l'information pour contrecarrer la « balkanisation » (la division en petites unités) des circuits de collecte et de traitement de l'information.

En tout état de cause, le niveau de détail des supports écrits ne peut être trop grand, d'une part, parce qu'on ne saurait tout prévoir et, d'autre part, parce que les utilisations ne peuvent raisonnablement s'y retrouver devant une surabondance d'informations et de prescriptions². Il est cependant vraisemblable que la généralisation d'outils multimédia et d'approches de type « hypertexte » vont sensiblement faire reculer les limites de l'inacceptable.

- La standardisation des compétences s'opère par la formation et une gestion intelligente des cursus professionnels. On ne saurait trop insister à ce stade sur l'importance d'une ouverture sur les pratiques externes afin de limiter des tendances entropiques naturelles.

Nous ajouterons que l'importance et l'intérêt relatif de ces moyens varient selon la complexité, stabilité et la fréquence des problèmes rencontrés mais aussi de la taille des structures adoptées par l'entreprise.

3. Le rôle de du chef de projet ou de l'entrepreneur :

¹ GIARD, V. (1991). *Gestion De Projet*. Op.cit, P.70.

² Une tendance à la matérialisation par écrit des « bonnes méthodes de travail » a parfois conduit certaines entreprises à constituer des manuels inexploitablement essentiellement à cause de leurs volumes et de la quantité d'informations qu'ils contiennent.

Selon de nombreux auteurs le développement de la logique projet se caractérise d'abord par l'apparition de nouveaux acteurs tels que les chefs de projets, nous avons aussi souligné l'importance de ces derniers au sein des projets dans le premier chapitre. Le rôle de l'entrepreneur au sein des projets a permis de marquer un avancement important de ces derniers.

Les managers ou les chefs de projet agissent par délégation, cette dernière peut se concevoir de deux façons, soit on dépeint les managers comme des agents chargés par les détenteurs des droits de propriété de mettre en œuvre les contrats¹.

Ils sont alors de simples *contract enforcers* (responsables de l'exécution des contrats), réduisant les asymétries d'informations grâce à leurs compétences et contrôlant le respect des contrats par les agents, soit on les décrit comme des donneurs d'ordre qui doivent mettre en œuvre les contrats tout en répondant à des contingences non prévues par ceux-ci, décidant d'actions que les « subordonnés » devront entreprendre, idéalement en conformité avec les préférences des détenteurs des droits de propriété².

Ce qui peut supposer qu'ils partagent les objectifs de ces derniers ou qu'ils soient incités à s'y conformer, et qu'ils puissent adapter les incitations et/ou modifier les routines des agents, ce qui implique des contrats incomplets³.

Dans un article de Rodney Turner et Ralf Müller « on the nature of project as a temporary organization », ces auteurs avancent l'idée selon laquelle qu'en tant qu'organisation temporaire, le projet peut lui-même être dans une relation d'agence établie par une organisation parente (le principal) pour réaliser des objectifs spécifiques, sur l'échelle temporelle dans laquelle le projet existe⁴.

Le principal (l'organisation parente) peut avoir besoin de désigner un manager (ou chef de projet) qui est l'agent pour gérer le projet en son nom. Le principal peut alors être susceptible de créer une structure incluant des canaux d'informations, pour contrôler les décisions de l'agent et ce afin de s'assurer qu'ils sont alignés aux objectifs du propriétaire ou du principal afin de maximiser le profit⁵.

¹ MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Op.cit, P.54.

² Ibid., P.54.

³ Ibid.

⁴ Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. P.3. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00020-0)

⁵ Ibid, P.3.

Egalement selon ces auteurs le fait de percevoir le projet comme une organisation temporaire permet d'introduire certains éléments de la gestion de projets tel que¹ :

- Le conflit d'intérêt entre les différentes parties prenantes
- Le rôle du chef de projet (l'agent)
- La nécessité de mettre en place des systèmes d'information et de communication pour piloter et contrôler le projet, et la réalisation des objectifs du principal afin d'éviter l'intérêt personnel et l'opportunisme des acteurs projet spécialement ceux de l'agent.

Dans cette relation entre un principal et un agent au sein des projets, le principal étant considéré l'entreprise réalisatrice du projet et l'agent (le chef de projet), une fois que ce dernier est désigné le principal peut avoir besoin d'imposer un second niveau de hiérarchie et de contrôle au-delà de celui relatif aux projets, afin de contrôler les activités de l'agent².

Ainsi dans ce cadre deux problèmes principaux peuvent apparaître suite à cette relation d'agence : le premier est que même si le principal est le créateur ou réalisateur du projet il possède moins d'informations sur ce dernier que l'agent compte tenu de la proximité de ce dernier avec le projet, ce qui rend difficile pour le principal de remettre en question les décisions de l'agent (le problème de la sélection adverse).

Le second problème est relatif aux objectifs propres à l'agent, ce dernier peut avoir des objectifs qui ne sont pas alignés avec ceux du principal et pourrait être moins conscient ou en mesure de savoir ce qui est bon pour le projet que le principal (le problème du hasard moral).

4. Innovation et gestion de projets :

L'innovation renvoie à la création volontaire d'une nouvelle donne organisationnelle³, Joseph Schumpeter a introduit le concept d'innovation en 1912 et l'a définie comme étant :

« l'ensemble des actions mises en œuvre pour faire passer une invention sur le marché, et ces actions supposent l'élaboration de combinaisons nouvelles entre les différentes ressources dont dispose l'entreprise, elle est une « destruction créatrice » des réalisations antérieures, elle suppose

¹ Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. Op.cit, P.3.

² Ibid., P.6.

³ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.186.

du coup d'œil et de l'intuition plus que des qualités étroitement gestionnaires, enfin elle s'oppose aux défenseurs de l'ordre antérieurement établi »¹

L'innovation est donc un concept qui va au-delà de la créativité et des capacités d'imagination d'un individu ou d'une organisation, elle nécessite l'application et la mise en pratique des idées émanant des individus ou des entreprises, elle suggère aussi selon nous un aspect stratégique dans la mise en place des actions, vu que ces dernières impliquent des ressources de l'entreprise, les actions doivent donc être réfléchies et pertinentes particulièrement quant à leur faisabilité et à leurs rentabilité par rapport aux ressources qu'elles impliquent.

Habituellement deux types d'innovations sont distingués, le premier est lié au produit, le second fait référence au procédés (par exemple : la mise sur le marché d'un nouveau véhicule automobile suppose une modification du processus de production (robotique, normes, etc.)

L'innovation peut être liée à la structure de l'entreprise, car parmi les travaux ayant été fait sur les organisations et leurs structures, il existe certains éléments considérés comme des variables ou des déterminants des structures, que nous avons déjà cité dans le présent chapitre, parmi eux nous évoquerons : la formalisation. Selon certains auteurs plus une structure est formalisée et plus ses rigidités internes limitent ses capacités d'innovation.

Au sein des projets, l'innovation tient une place importante selon nous, essentiellement car :

- elle est liée aux ressources
- les projets ont besoin de réinventer leurs techniques, outils continuellement afin de gérer au mieux leurs contraintes, et de répondre aux exigences : de coût, de délais et de qualité

De ce fait la relation existante entre la structure et l'innovation, procure à cette dernière une place encore plus importante. Nous pouvons également ici faire le lien entre « innovation » et changement, en effet, comme évoqué dans la définition plus haut, l'innovation requiert la destruction d'un ordre déjà établi, pour en construire un autre, une résistance au changement de la part de l'organisation ou des acteurs, peut représenter un obstacle pour des actions innovantes, l'adhésion des acteurs au sein d'une organisation ou d'un projet, aux actions et aux reconfigurations innovantes reste selon nous essentiel.

¹ CABIN, P. (1999). *Les organisations : État des savoirs*. Op.cit, P.186.

Selon un premier courant il y'a incompatibilité entre une gestion de projet chargée de réaliser une convergence vers un objectif précis ou précisable et l'activité d'innovation qui relève d'un processus divergeant n'ayant aucun intérêt à se limiter à un certain nombre d'objectifs.

Armand Hatchuel, Pascal Le Masson et Benoît Weil (2002) considèrent que la gestion de projet est réduite à une phase de développement (que ces auteurs considèrent comme un processus maîtrisé qui active les connaissances existantes pour spécifier un cahier des charges en qualité, coût, délai¹), l'activité innovation se modélise quant à elle comme un processus au cours duquel il s'agit simultanément de faire converger des concepts qui renouvelleront l'offre de l'entreprise et des connaissances qu'il s'agit d'activer, voir de produire pour réaliser concrètement des projets².

Ainsi nous relèverons que l'innovation au sein des projets, passe essentiellement par la définition de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts, elle exige donc au sein des projets l'existence d'une organisation spécifique appelée « R-I-D » (recherche, innovation et développement), qui se charge principalement développer de nouveaux concepts, faire émaner de nouvelles questions de recherche, définir de nouvelles valeurs d'usage pour les clients, ...

Un second courant trouve son origine dans le développement des nouveaux produits dans les industries matures (Brown et Eisenhardt, 1995), dans ce courant projet et innovation sont assimilés, la gestion de projet est considérée comme une solution adéquate aux problèmes posés par l'innovation, le projet est aussi considérée comme le monde d'organisation le plus approprié pour innover³.

Ceci attribue selon nous une plus grande importance à l'innovation au sein des projets, un mode d'organisation sensible à de nombreux facteurs et paramètres (internes et externes), il est donc nécessaire qu'il y ait une réactivité importante en passant par la mise en place d'actions et de mesures et donc d'innovations qui permettent de contrôler les conséquences de certains facteurs sur les projets, et agir sur les trois principales contraintes : qualité, délais et coûts.

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.106.

² Ibid, P.106.

³ GAREL (Gille), « le management de projet », Op.cit, P.107.

Conclusion du troisième chapitre :

L'exercice auquel nous nous sommes prêtés dans ce chapitre, a une importance particulière pour notre étude, car cela a nécessité le retour sur des concepts déjà abordés dans les chapitres précédents, mais dont l'analyse devait se faire différemment afin d'éviter la répétition et de faire découvrir ces concepts de façon plus approfondie.

Egalement un autre enjeu était lié à ce chapitre, celui de faire dégager les potentiels liens entre les éléments liés à la théorie et au modèle de gestion, ceci permet aussi de répondre aux sous-questions que nous nous sommes posées au commencement du travail.

L'enjeu de ce chapitre était donc double, et l'exercice le plus important reste l'analyse des liens entre les éléments évoqués. En développant les concepts abordés de façon différente,

Et en développant une réflexion sur les éventuelles relations de causalité entre la théorie de l'agence et la gestion de projet. Ce chapitre est donc un élément de liaison entre les deux premiers chapitres et le quatrième chapitre.

CHAPITRE IV

« Gestion de projets : du modèle à
la théorie »

Introduction au quatrième chapitre :

Le présent chapitre poursuit l'analyse entamée dans le chapitre précédent, en se focalisant sur les éléments clés de notre étude et qui constituent le cœur de notre problématique et de ses sous-questions.

Il représente la dernière boucle de cette chaîne de réflexion et la conclusion logique du cheminement entamé, il est celui dans lequel nous tenterons d'apporter des éléments de réflexion et une tentative de réponse à la problématique posée.

Nous tenterons également de dessiner les premiers contours de la conclusion de notre étude, en exposant les résultats de l'enquête menée dans la dernière section et en essayant de faire une première ébauche des principales conclusions auxquelles peut aboutir l'étude.

Ce chapitre est également divisé en trois sections, la première est consacrée au rôle des relations d'agences dans la gestion des coûts et du temps, la seconde est spécifique aux différentes conceptions contractuelles et au rôle de ce dernier ainsi que celui de l'information dans les relations d'agences et dans les projets, la dernière section quant à elle évoque le positionnement épistémologique et les résultats auxquels l'étude a aboutit.

Section 1 : coûts et délais au sein des projets

Les coûts et les délais demeurent des problématiques centrales dans la gestion de projets, nous tenterons ici de les aborder sous un angle différent que celui déjà mis en avant dans le premier chapitre afin de répondre à certaines de nos sous-questions et tenter d'apporter une pré- réponse à notre problématique.

Sous-section 1 : les coûts

L'analyse de la valeur naît aux Etats-Unis en 1942, face à un effort de guerre sans précédent en production industrielle d'armement, certaines matières premières manquaient, particulièrement celles en provenance des routes maritimes du Sud-est asiatique. Pour « faire le plus avec le moins », et pour produire en respectant les fonctionnalités des produits et les contraintes de temps et de ressources, les industriels ont du inventer de nouvelles manières de concevoir¹.

L'analyse de valeur qui optimise le ratio « utilité/coût » a d'abord été gardé secrète, avant d'être diffusé dans le monde industriel civil. Ce type d'analyse (l'analyse de la valeur) comprend une phase amont d'analyse fonctionnelle qui recense et hiérarchise les besoins que le projet veut satisfaire.

Nous pouvons trouver trois types d'évaluation des coûts des projets qui correspondent à trois formes de conception. Dans le cas de la conception à « coût classique » (cost of design), le projet est lancé sur la base d'un besoin estimé du client. La comptabilité analytique permet ici de passer du cahier des charges technique au calcul des coûts. Le coût est déduit des spécifications techniques².

La conception à « coût objectif » (design to cost) ne détermine pas le coût en fonction du cahier des charges mais selon les exigences stratégiques de l'entreprise. Ces exigences ainsi que l'état du marché permettent à l'équipe projet de déterminer a priori un coût objectif ou coût cible (target costing). A l'inverse de la conception à coût classique, la définition du projet découle ici de la contrainte coût³.

La conception à « coût piloté » quant à elle est un coût objectif flexible, par exemple dans la micro-informatique ou la téléphonie mobile, le coût objectif d'un produit peut être amené à changer au

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.70.

² Ibid. P.71.

³ Ibid.

fil de la durée de conception du dit produit, et ce pour diverses raisons tel que : l'ouverture d'un créneau à l'export, arrivée d'un produit concurrent, etc.) , donc si le produit change pendant son développement, son coût connaîtra aussi des variations.

Nous noterons que les décisions prises en amont du projet ont des conséquences importantes sur les coûts récurrents, et ce même si leur décaissement est étalé dans le temps.

Ce qui démontre l'importance que peut avoir le processus de prise de décision, mais aussi l'importance que peut avoir chaque phase du projet, une décision prise en amont n'a pas les mêmes conséquences, ou répercussions (en terme de coût, de délai ou de qualité) qu'une décision prise pendant l'exécution du projet, ou d'une autre prise en aval.

La conception à « coût global », prend en compte ces conséquences (liées à une prise de décision en amont), c'est une approche qui est apparue aux Etats-Unis en 1950, cette conception s'inscrit dans le cadre d'une démarche de conception à « coût objectif » sur le cycle de vie du projet. Il s'agit ici d'éviter de gérer de manière autonome chaque phase du cycle et de rechercher une meilleure intégration des données techniques et des systèmes d'information.

Le raisonnement en coût global conduit à une coordination très en amont des acteurs projets pour effectuer les choix techniques, les analyses de risque et les analyse de la valeur pertinente¹.

Nous retiendrons de cette conception que les options retenues lors des phases d'avant-projet ont un impact sur les coûts de développement, d'exploitation, de retrait, etc.

Le recours à la hiérarchie implique des coûts, nous retrouverons ²:

- les coûts liés à la mise ne place de systèmes d'information et de communication efficace
- Les coûts liés à l'implantation des objectifs assignés aux différents « étages » de la hiérarchie, depuis le filtrage de nouveaux entrants jusqu'aux coûts de mise en place d'une culture d'organisation, en passant par les coûts de mise en œuvre des décisions prises (par exemple, l'assignation des tâches, la gestion des carrières, etc.)
- les coûts liés à la mise en place de procédures destinées à faciliter la coordination et les dispositifs de contrôle (qui représentent peut être la principale source de coûts de l'organisation hiérarchique)

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.72.

² MENARD, C. (2014). *L'économie des organisations*. Op.cit, P.57.

1. Coûts implicites de la firme et apports de l'entrepreneur :

En employant au sein de sa firme des ressources qui lui appartiennent, l'entrepreneur renonce à les utiliser d'une manière différente et sous une autre forme, il supporte donc le « coût d'opportunité »

Le coût d'opportunité représente donc le gain que l'entrepreneur ou l'organisation aurait pu obtenir si elle avait trouvé le meilleur emploi alternatif possible de ses ressources, ce sacrifice doit selon certains auteurs donner lieu à des dédommagements, dont les montants constituent, pour l'entreprise, des coûts implicites, c'est-à-dire des charges dont la provenance n'est pas contractuelle¹.

Ces coûts ont la composition suivante² :

- Les intérêts implicites du capital financier mis à la disposition de la firme par l'entrepreneur sous forme d'apport direct ou de maintien de profits passés dans l'entreprise.
- La rémunération implicite du travail de l'entrepreneur qui correspond au salaire le plus élevé que celui-ci pourrait obtenir de la vente de ses services.
- Les rentes implicites qui résultent de la rareté d'actifs, qui sont utilisés par la firme. Elles sont mesurées par les revenus que l'on pourrait tirer de la location de ces biens.

Aussi lorsque nous avons évoqué la différence entre l'autorité et le pouvoir, une de ces différences réside dans le fait que l'exercice de l'autorité comporte moins de coûts, en effet utiliser un pouvoir non autorisé exige une dépense d'énergie telle que faire valoir une compétence, attirer l'attention sur soi, contracter en engagement ou être payé en retour, en échange d'un soutien apporté dans un problème donné.

Cette énergie, une fois dépensée, n'est plus récupérable et celui qui s'est livré à cette influence doit la compenser en développant une compétence ou une opportunité additionnelle ou encore doit accepter que son pouvoir s'érode. L'exercice de l'autorité, quant à lui, comporte moins de coûts vu son acceptation et le fait que l'on s'y attende³.

¹ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Op.cit, P.9.

² Ibid, P.9.

³ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.229.

Nous retiendrons alors ici que l'exercice d'un pouvoir (qui n'est pas réellement accepté par l'ensemble des acteurs) induits à des coûts relativement importants ou du moins supérieurs à l'exercice de l'autorité.

Nous avons également au cours de ce travail mis l'accent sur les coûts d'agences qui représentent : les dépenses de surveillance, les dépenses d'engagement de l'agent et la perte résiduelle. Nous pouvons considérer ces coûts comme étant des coûts des externalités de la théorie de l'agence.

Nous noterons aussi que ces coûts surviennent dans toute situation impliquant un effort de coopération (comme la Co-rédaction de ce document) par deux personnes ou plus, même s'il n'y a pas de relation claire et nette entre le mandant-mandataire et l'agent.

A ces coûts s'ajoutent les coûts de transaction que nous avons également développé dans le présent travail, et qui sont les suivants :

- Les coûts d'exclusion (problème de la non- séparabilité de certaines activités)
- Les coûts d'information (reliés au système d'information, comme le prix)
- Les coûts de taille (étendue du marché)
- Les coûts de comportement (reliés à l'intérêt individuel)

En plus des coûts de transaction *ex- ante* Les coûts de transactions *ex ante* : qui correspondent à la première étape de la transaction ou il est procédé à l'établissement du contrat, la période de prospection, la phase de négociation et d'établissement du contrat futur impliquent des coûts liés à la recherche de futurs partenaires, aux études, etc. et les coûts de transaction *ex post* qui correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les cocontractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles.

A ces coûts que nous venons de citer s'ajoutent d'autres tel que : le coût d'information qui peut être un coût de communication ou un coût d'observation pour chaque membre de l'organisation, les coûts en information sont en grande partie des coûts en capital¹.

Mais aussi les coûts liés aux risques, ces coûts sont relatifs soit aux dispositifs et mécanismes mis en place pour la gestion des risques (qui sont préalables à l'apparition des risques) soit aux

¹ ARROW, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Op.cit, P.31.

mécanismes mis en place en tant qu'actions correctives (une fois que le risque apparaît) soit liés aux conséquences que les risques ont pu avoir sur les projets.

Il existe également des coûts liés à l'incertitude : Selon F.Knight il convient de distinguer deux sortes d'incertitudes : celle qui est mesurable et celle qui ne l'est pas. L'incertitude mesurable est assimilée au concept de «risque », elle est traitée par le calcul des probabilités¹.

L'incertitude véritable est celle qui n'est pas probabilisable, elle seule est considérée comme étant source de profit pur. Elle peut être liée à des évènements auxquels on ne peut pas associer de probabilités parce qu'ils ne sont pas prévisibles².

Ce type d'incertitude (non mesurable) peut induire des profits inespérés, mais aussi des pertes contre lesquelles l'entrepreneur ne peut se protéger car leur évaluation et estimation est difficile. Le profit pouvant résulter de ce type d'incertitude peut quant à lui être considéré comme une rémunération du risque assumée par l'entrepreneur³.

Ces coûts représentent selon nous une autre catégorie de coûts auxquels les organisations et les projets doivent faire face, en effet au-delà des coûts comptables existants déjà dans la réalisation des projets et qui sont suivis et comptabilisés à travers le système comptable propre à l'organisation en place à l'aide de différentes techniques de suivi de coûts au sein des projets telle que : la valeur acquise ou la coûtéance.

Il est aussi important que toute organisation puisse incorporer un suivi relatif à cette catégorie de coûts qui sont davantage des coûts économiques que des coûts comptables.

Le fait que l'entreprise soit confrontée à la gestion de cette double typologie de coûts, peut l'amener à remettre en question son système de gestion lié aux coûts mis en place, à en analyser les éventuels dysfonctionnements ou défaillances pour repenser un autre système intégrant ces deux typologies de coûts.

Cependant la problématique pouvant représenter un obstacle aujourd'hui pour les entreprises ou organisations « projet » souhaitant s'impliquer dans la mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des coûts reste celle de la mesure de certains d'entre eux tel que : les coûts de transactions.

¹ KOENIG, G. (1998). *Les théories de la firme*. Op.cit, P.36.

² Ibid, P.36.

³ Ibid, P.37.

En effet depuis l'apparition de la théorie des coûts de transactions, une des critiques les plus connues liée à celle-ci fut celle de la mesure de ces coûts.

Nous ajouterons également que compte tenu du double niveau de contrôle et de hiérarchie existant au sein des projets (en tant qu'organisation temporaire) et dans la relation d'agence entre le chef de projet (en tant qu'agent) et l'entreprise réalisatrice du projet (en tant que principal) peuvent augmenter les coûts relatifs aux projets.

2. Impacts de la coûtenance et de la valeur acquise :

Ayant déjà présenté les principes liés au concept de coûtenance dans le premier chapitre, nous rappellerons seulement sa définition afin d'essayer de développer les potentielles liaisons entre ce concept et les risques liés aux projets.

La coûtenance représente : « la technique qui permet de suivre l'avancement du projet méthodiquement, de façon à minimiser ses coûts et à en accroître la rentabilité »¹, connue sous le nom de *cost control*.

Elle a pour finalité de détecter les écarts de coûts et de prévoir des mesures correctives afin de les minimiser et de maîtriser le coût prévisionnel final, ce dernier représente : « la somme du coût qui a été fait et qui reste à faire »², le coût prévisionnel d'achat de matériel par exemple se calcul en additionnant les montants engagés pour les commandes passées aux montants prévisionnels des commandes qui restent à passer.

La valeur acquise quant à elle est une des techniques **de mesure de la performance** et de retour d'information et d'expérience les plus efficace dans la gestion de projet, elle permet de d'éclairer de façon objective le chef de projet sur ou en est le projet et dans quelle direction va-t-il, et ce en le comparant à l'état dans lequel il était supposé être et celui vers lequel il était supposé se diriger³.

Cet outil peut jouer un rôle crucial en permettant de répondre à certaines questions qui sont essentielles à la réussite de chaque projet⁴ :

- Sommes-nous devant ou derrière l'échéancier ?
- Avec quelle efficacité gérons-nous notre temps ?

¹ MINYEM, H. G. (2007). *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*. EYROLLES éditions. P.176.

² MULLER, J. L. G. (2005). *100 Questions pour comprendre et agir, management de projet*. Afnor Éditions. P.90.

³ *Practice standard for earned value management*. (2005). Project Management Institute, Inc., P.7.

⁴ Ibid., P.7.

- Quand est-ce que le projet sera susceptible d'être achevé ?
- Sommes-nous actuellement en-dessous ou au-dessus de notre budget ?
- Avec quelle efficacité gérons-nous nos ressources ?
- Combien le travail restant est-il susceptible de coûter ?
- Combien le projet est-il susceptible de coûter ?
- A combien serons-nous en-dessous ou au-dessus du budget à la fin du projet ?

Si l'utilisation de cet outil révèle des dépassements de budget ou de délais, le chef de projet peut l'utiliser encore afin d'identifier ¹:

- Où les problèmes se produisent
- Si ces problèmes sont critiques ou non
- Ce qu'il faudra pour remettre le projet sur la bonne voie

Les deux concepts sont des techniques et des outils utilisés afin de mesurer ou évaluer l'avancement du projet, elles sont donc assez similaires, même si elles peuvent différer par rapport à leur approche. La coûtéance permet de détecter les écarts de coûts et de prévoir des mesures correctives, alors que la valeur acquise est axée sur la mesure et la comparaison entre deux états du projet (l'état présent et l'état idéal ou attendu).

Ces deux techniques jouent un rôle important au sein des projets et aussi dans leurs performances, la valeur acquise étant une technique de mesure de la performance, elle joue donc un rôle important dans ce dernier. Car l'évaluation permet de surveiller l'avancement du projet et d'éviter d'éventuels écarts (de coûts ou de délais).

Compte tenu de quelques difficultés rencontrées parfois dans le concept de « performance » quant à sa mesure, la valeur acquise trouve ainsi bien sa place dans ce dernier et permet de fournir les projets en informations nécessaires à leur avancement.

Quant à la coûtéance elle permet une subdivision fine des coûts et un contrôle permanent de ces derniers, elle apporte également des actions correctives pour remédier aux éventuels dépassements et se protéger contre des risques potentiels.

¹ *Practice standard for earned value management.* (2005). Project Management Institute, Inc., P.7.

Cette technique est donc susceptible d'avoir des effets positifs sur les risques liés aux projets en servant d'appui pouvant renforcer les outils et démarches liés à la gestion des risques qui sont déjà existants.

Sous-section 2 : relation d'agences et gestion des délais au sein des projets

Il est indéniable que la gestion du temps est cruciale dans la gestion de projets, faisant partie du fameux triptyque de ce dernier, que nous avons évoqué dans le premier chapitre, qui sont les trois contraintes auxquels la gestion de projet fait face (celles des coûts, des délais et de la qualité).

Nous avons également évoqué dans le premier chapitre, les éléments essentiels relatifs à une gestion des délais classique dans l'exécution des projets, tel que : le découpage temporel, les durées liées aux tâches, l'existence des jalons, le chevauchement, etc.

Cependant mis à part les outils et l'existence de notions clés dans la gestion des délais, il n'existe pas réellement de littérature spécifique à la notion du temps dans la gestion de projet, ce qui représente selon nous une des limites de ce dernier.

Dans le cadre des relations d'agences, ces dernières peuvent jouer un rôle sur la gestion des délais au sein des projets à plusieurs niveaux :

- **Dans la prise de décision :**

Selon H.A. Simon, tout processus de prise de décisions passe par trois phases ¹:

- L'identification du problème permettant un diagnostic de la situation, elle se fonde sur les facteurs suivants : les réalisations du passé, les objectifs poursuivis et les performances des autres agents
- La conception des solutions envisageables sur la base des informations disponibles
- Le choix d'une solution satisfaisante ou le retour à la phase 1 ou 2 si une telle solution n'est pas trouvée

Il est à noter également que de nombreuses décisions sont prises de façon permanente à tous les niveaux de la hiérarchie, ces niveaux définissent le degré de liberté dont disposent les décideurs.

¹ SIMON, H. A. (1983). *Administration et processus de décision*. Op.cit, P.55.

Ayant déjà évoqué la problématique des difficultés d'observations des décisions prises par l'agent de la part du principal, cet élément entre en compte selon nous dans le respect des délais impartis au sein des projets, car cette inobservabilité n'est pas seulement coûteuse mais peut aussi prendre du temps (tel que celui qui est nécessaire afin de réfléchir à des mécanismes d'observation et de contrôle des décisions et des efforts de l'agent).

Le prise de décision prend du temps, ce temps peut s'accroître pour divers raisons et facteurs, tel que la lenteur de la transmission d'information (problème de communication), l'asymétrie d'information, la complexité structurelle et hiérarchiques, les problèmes liés à l'autorité, la bureaucratie ou la lourdeur des procédures et processus au sein de l'organisation.

Nous avons déjà évoqué la prise de décision collective, qui se différencie de la prise de décision individuelle, cette dernière peut prendre moins de temps mais nécessite l'adaptation et l'implication des autres acteurs, ce qui pourrait aussi nécessiter un lapse de temps.

Cependant la prise de décision collective, implique dès de départ l'ensemble des acteurs ou du moins ceux qui sont concernés, et permet de gagner le temps d'adaptation de ces derniers et de leurs implication, cependant sa réalisation (compte tenu du nombre d'individu) peut prendre plus de temps que la seconde.

Aussi dans le cadre d'une relation d'agence ou d'un problème d'agence, une divergence décisionnelle par exemple entre le principal et l'agent peut retarder le processus de prise de décision et prendre davantage de temps.

Egalement ce n'est pas seulement le processus de prise de décision qui requiert du temps et influe donc sur les délais mais aussi selon nous la qualité de la décision, si cette dernière est biaisée ou a des conséquences négatives sur l'exécution des projets et que ces conséquences nécessitent des actions correctives, un temps additionnel est alors requis pour l'exécution et la mise en place de ces actions.

- **Par rapport à la communication :**

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, l'information et la communication possèdent une place particulièrement importante au sein de toute organisation, mais son importance croît davantage dans les projets, compte tenu des multiples particularités de ces derniers, dont : le paradoxe de la gestion de projet, où le début des projets est le moment où l'organisation dispose du minimum d'informations les concernant et que plus le projet avance (et donc plus le délai se réduit) et plus les informations augmentent.

Ainsi au moment où l'entreprise commence à disposer des informations nécessaires pour l'exécution du projet, le temps restant pour ce dernier sera moins important que celui dont l'organisation disposait au tout début, l'entreprise devra donc être réactive et savoir exploiter l'information en tant voulu.

Aussi les problèmes d'agences, peuvent avoir un réel impact sur les délais des projets, et ce essentiellement à travers le problème d'asymétries d'informations, qui peut être accentué par des dysfonctionnements existants dans le processus de communication de l'organisation ou des projets ou par son absence dans ce dernier.

En effet, un processus de communication, qui ne permet pas une transmission et une diffusion rapide, fluide de la « bonne » information, malgré l'imperfection de cette dernière, pourrait avoir un impact négatif non négligeable sur les délais d'un projet.

Aussi, au-delà du processus ou du plan de communication mis en place par l'organisation, les asymétries d'informations peuvent aussi jouer un rôle sur les délais des projets, en effet ces asymétries (faisant aussi partie de la théorie de l'agence, et pouvant causer des problèmes d'agences) qui renvoient à une différence dans le niveau d'informations entre deux parties peuvent impacter les projets par rapport à la prise de décision.

Un acteur ne disposant pas d'une information nécessaire pour la prise de décision dont un autre acteur dispose, même si cette information est censée être transmise d'un acteur à un autre, le temps nécessaire à sa transmission se répercute sur les délais.

- **Par rapport au contrôle :**

La fonction de contrôle et de pilotage tient une place importante dans la vie des projets, mais aussi dans la théorie de l'agence, tel que nous l'avons évoqué dans le présent travail, cette fonction étant nécessaire particulièrement dans le cas d'inobservabilité des efforts de l'agent par le principal, elle nécessite la mise en place de mécanismes particuliers qui à leurs tours peuvent nécessiter certaines ressources tel que : le temps, et des ressources financières.

La mise en place des mécanismes en question peut aussi nécessiter du temps, et requiert la coopération et l'implication de l'ensemble des acteurs concernés, ce qui peut impacter donc les délais relatifs aux projets.

- **Par rapport aux risques :**

En évoquant la place et le rôle des risques dans les projets, nous avons également mis en avant les différents outils, dispositifs et mécanismes liés à la gestion des risques, que l'entreprise pourrait envisager de mettre en place afin d'y faire face. Dans le cadre de la problématique de partage des risques dans une relation d'agence, ces dispositifs doivent être renforcés et intégrés intelligemment dans les mécanismes de gestion des risques propres aux projets. Il est évident que la mise en place de ces mécanismes et l'utilisation de ces outils nécessite des ressources financières et du temps.

Cependant ces ressources nécessaires peuvent protéger l'entreprise de pertes financières et d'autres liées au temps plus importante dans le futur, la place temps et gestion des risques est selon nous sine qua non et la relation entre les deux est particulièrement étroite.

Si les outils et mécanismes en question sont mal utilisés, leur efficacité peut être compromise et leur effet « supposé » sur les projets sera limité, ainsi l'organisation se verra avoir consacré du temps et des ressources pour l'utilisation d'outils dont les bénéfices et avantages seront négligeables par rapport à ce qu'elle aura dépensé.

Et sera donc confrontée à des conséquences de ces actions à « impact et bénéfice limité », ces conséquences peuvent avoir des répercussions sur les délais également.

- **Par rapport à la culture :**

Le temps tient une place particulière dans la culture, en effet compte tenu du fait que le concept de « culture » n'est ni statique ni rigide, ni parfaitement mesurable, il peut alors être difficile d'évaluer certains processus ou mécanismes culturels dans le temps, ou d'estimer le temps de leurs mise en place ou alors leur efficacité.

Cette difficulté peut selon nous impacter les délais, car certaines composantes de la culture peuvent nécessiter plus de temps que d'autres pour se mettre en place, être comprise ou adoptées par l'ensemble des acteurs. Aussi si la culture déjà existante n'intègre pas les problématiques liées aux relations d'agences, remédier à ces dernières peut être coûteux en termes de temps.

- **Par rapport à l'aspect structurel :**

En évoquant certains aspects théoriques liés à la structure, nous avons mentionné ses différentes composantes telles que le formalisme, certaines de ces composantes nécessitent comme beaucoup de notions au sein des organisations des ressources matérielles et des délais d'exécution.

Egalement l'adaptation de certaines activités et tâches à la structure organisationnelle ou à la structure projet, peut nécessiter du temps, ce dernier peut être inclus dans les délais afin de veiller à ce qu'il n'y ait pas de dépassements.

Aussi, la complexité et les configurations structurelles qui ne sont parfois pas adaptées aux activités de l'entreprise peuvent représenter un obstacle à ces dernières, le dépassement de ces obstacles implique de repenser à la configuration structurelle mise en place ce qui peut également nécessiter une durée de temps non négligeable.

Dans le cadre d'une relation d'agence, tel que nous l'avons déjà évoqué cette dernière peut impacter la structure mise en place, ainsi l'impact ou le rôle que peut jouer cette relation avec tout ce qu'elle implique (le contrôle, des coûts qui lui sont propres, des conflits, etc.), la structure peut être fragilisée, et devra donc être reconfigurée ou repensée afin d'être adaptée à ce type de relation, cette reconfiguration peut également se répercuter sur le temps dont dispose l'entreprise pour ses projets.

- **Par rapport à l'individu :**

Il est évident que le comportement individuel change au fil du temps, ce qui pourrait avoir une conséquence d'abord sur la rationalité prise en compte, et aussi sur le temps mis à sa disposition pour l'exécution d'une tâche au sein d'une organisation ou d'un projet, ceci évoque selon nous deux éléments : le contexte dans lequel se trouve l'acteur qui pourrait avoir un impact sur son comportement et influencer donc sur la rationalité de l'individu.

En effet compte du fait que la rationalité possède une étroite relation avec la prise de décision (tel que nous l'avons déjà évoqué), elle pourrait aussi avoir un impact sur le comportement de ces derniers, étant confronté souvent à prendre de multiples décisions et à faire des choix, les acteurs recourent à cet effet à leur rationalité.

Au-delà de la rationalité, les comportements opportunistes dont peuvent faire preuve certains acteurs au sein des projets pouvant encourager les responsables à renforcer leurs mécanismes de surveillance et de contrôle, ce qui peut avoir une conséquence sur les coûts et les délais liés aux projets. Aussi un comportement opportuniste passant par l'information (tel que la rétention d'information) peut ralentir le processus de communication et donc impacter les délais de façon directe.

- **dans l'organisation temporaire en tant que projet :**

Le temps est souvent lié à une organisation temporaire par de nombreux auteurs, comme moyen de différenciation entre les organisations permanentes et les organisations temporaires (tel que les projets), il fait partie intégrante de l'organisation temporaire, car comme son nom l'indique cette organisation est temporaire donc limitée dans le temps (avec un début et une fin).

Il peut y avoir différentes conceptions du temps que ce soit dans une organisation permanente ou temporaire, il est possible d'envisager le temps comme une séparation entre le passé, le présent et le futur, et le passage du temps peut aussi être considéré comme un présent additionné au passé et soustrait au futur (Lundin et Söderholm, 1994)¹.

Le temps est souvent utilisé dans les organisations sous une forme linéaire afin de mener un processus d'un point de départ à un point d'arrivée, les organisations temporaires peuvent être contraintes de chercher des moyens pour exécuter et réaliser des tâches dans « des zones d'activité libre » qui peuvent être vues (les tâches) comme indépendantes du passé.

A travers le temps limitée dont elles disposent et les moyens qu'elles mettent en œuvre pour réaliser un découpage temporel efficace, les organisations temporaires fournissent des méthodes très organisées afin de gérer les problèmes liés au temps selon la perception du temps en tant que ressource rare et limitée et en tant que notion linéaire et de valeur².

Nous ajouterons que nous avons essayé de présenter ici les principales notions ou éléments plus ou moins en commun (entre la gestion de projet et la théorie de l'agence) qui peuvent avoir un lien avec le temps ou les délais au sein des projets, il est aussi important selon nous de mentionner qu'en tant que processus de gestion des délais : la planification et l'ordonnancement restent très importants.

Même si nous avons évoqué les principales différences entre les deux dans le premier chapitre, la plus importante selon reste leur lien avec le temps. En effet la planification est un processus de décomposition du projet en tâche spécifique et la définition de la séquence selon laquelle ces tâches doivent ou peuvent être réalisés³.

L'ordonnancement quant à lui définit le laps de temps (entre date de début et date d'achèvement) pour chacune des tâches, il passe donc d'une planification qui enchaîne les tâches les une aux

¹ Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455, P. 439. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-u](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-u)

² Ibid, P.440.

³ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.76.

autres de manière théorique à un vrai calendrier avec ses jours chômés, mais aussi ses contraintes de ressources¹.

Quant aux outils utilisés, leur robustesse en gestion de projet pour la gestion du temps tient à leur ancienneté et à leur diffusion massive par les logiciels de gestion de projets (Vallet, 2011), le Gantt reste l'un des plus anciens outils utilisés.

Section 2 : conceptions et alternatives contractuelles :

Nous nous sommes penchés sur le contrat dans les chapitres précédent, et il est évident que ce dernier est un élément clé dans les problématiques liées aux relations d'agences ainsi qu'au sein des projets.

Sous-section 1 : La relation d'agence et l'information :

Nous avons évoqué plus haut l'importance et la place de l'information, que ce soit au sein des projets ou dans les relations d'agence, afin de répondre aux questions posées dans l'étude tel que : le type de relation existante entre les relations d'agences et l'information, nous tenterons de fournir une réflexion axée sur cette question.

L'asymétrie d'information existante dans les relations d'agences a forcément des répercussions sur les plans de communication et la circulation d'information au sein des projets.

La vitesse de circulation de l'information étant importante au sein des projets, afin qu'à tout moment les acteurs soient au courant de l'ensemble des détails relatifs à l'exécution des tâches, à la logistique, à la coordination, etc. l'existence d'asymétrie d'informations, de sélection adverse pourraient empêcher les acteurs d'avoir accès à l'information au même moment.

Ce qui conduirait à un déséquilibre dans l'accès à l'information pour les parties et acteurs concernés, ce qui pourrait être préjudiciable à tout plan de communication au sein des projets, ce plan de communication nécessite comme nous l'avons déjà évoqué une définition claire et précise des parties incluses dans le plan, de l'information et de la modalité d'accès à cette information.

Compte tenu du fait que toute information remplit un certain nombre de « fonctions » afin qu'elle soit jugée recevable par son acquéreur tel que : une utilité, une fiabilité, un coût, un rôle, sa

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.76.

complétude, elle devient coûteuse que ce soit par rapport à son accès, à son traitement ou à sa diffusion et à son partage.

L'imperfection de l'information renvoie selon nous souvent au fait que cette dernière ne remplisse pas l'ensemble de ces fonctions, ou caractéristiques que nous venons d'évoquer, il pourrait donc être intéressant. Cependant la valeur de chaque information est relative à son degré d'imperfection et à son utilité.

Cette imperfection impacte selon nous les relations entre un principal et un agent, dans leur processus de prise de décision, dans leur choix et aussi dans les comportements qu'ils adoptent l'un envers l'autre. Ce qui rend également cette relation imparfaite, et peut ainsi empêcher les acteurs de prendre les meilleures décisions ou de faire les meilleurs choix au sein des projets et dans l'organisation.

Au-delà du potentiel impact de cette imperfection de l'information sur les relations d'agences, s'ajoute son asymétrie, qui est une partie intégrante des relations d'agences, ces deux éléments sont étroitement imbriqués l'un envers l'autre dans la mesure où l'une est composante de l'autre.

L'information possède aussi une place essentielle dans l'analyse des organisations, ainsi dans la perspective pour la théorie de l'agence de redéfinir la firme ainsi que ses limites, l'information pourrait être une branche intéressante à travers laquelle la théorie de l'agence pourrait passer.

La communication est très souvent considérée au sein des organisations comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème, si la relation entre l'information et les relations d'agences impacte l'exécution des projets, sa place serait non négligeable. En effet si au sein des projets il existe certaines relations d'agences, la combinaison de ces dernières avec le type, la transmission et la qualité d'information existante pourrait être intéressante.

Compte tenu de la place qu'occupe l'information, nous avons considéré que l'information pourrait être un outil de coordination et comme étant le pivot de certaines problématiques liées aux projets et aux relations d'agences, nous avons également à cet effet posé la question suivante :

- L'information comme outil de coordination et donc comme pivot dans les relations d'agence, quelle contribution dans la gestion de projets notamment en terme de prévention des risques ?

La communication mise en place au sein des projets pourrait permettre aux acteurs des projets d'être au même niveau par rapport à une situation donnée et donc le comportement des agents serait moins imprévisible ce qui pourrait éventuellement diminuer les risques.

Nous avons également en cherchant à connaître la contribution de l'information ou de sa relation avec la théorie de l'agence, dans la gestion de projets notamment en termes de prévention des risques, émis d'emblée l'hypothèse selon laquelle l'information avait forcément une contribution dans la gestion de projets et un rôle à jouer dans la prévention des risques.

En effet en consacrant une partie à la gestion des risques au sein des projets, la démarche spécifique à cette dernière mettait particulièrement en avant l'information. Que ce soit dans la prévention ou dans la mise en place d'actions correctives, une information utile, correcte et qui arrive à temps offre un avantage.

Aussi, ce qui est intéressant pour nous, c'est la relation entre information et la gestion du temps au sein des projets à travers la prévention des risques. En effet les risques nécessitent une qualité et une disponibilité d'information importante, parmi les typologies du risques que nous avons cité tout au long de cette étude, il y'a le risque de non disponibilité de l'information en temps voulu.

Nous ferons même le rapprochement ici entre le temps de réception de l'information et son utilité, en effet souvent l'information est beaucoup plus importante et nécessaire si elle est obtenue à un moment bien précis.

Compte tenu de l'importance du facteur temps dans les organisations et particulièrement dans les projets, l'asymétrie d'information devient ici un élément primordial pour les projets et dans l'élaboration du plan de communication et des contrats au sein de ces derniers.

Et ce car elle peut jouer un rôle important dans les retards effectués dans la réalisation des projets, si nous prenons l'exemple d'un sous-traitant chargé de réaliser une des étapes du projet d'une organisation Z, si dans le processus il réalise des retards et ne tient pas au moment voulu de l'avancement réel et exacte de sa réalisation, ou ne divulguerait pas toute autre information nécessaire pour l'organisation et pour la réalisation et l'achèvement du projet, ce dernier pourrait réaliser un retard à cause de celui effectué par le sous-traitant.

Evidemment les situations d'asymétrie d'information et de préjudice sur le délai de réalisation des projets sont nombreuses, prenons aussi l'exemple d'un employé au sein du projet qui de façon volontaire ou pas ne divulgue pas certaines informations nécessaires à l'avancement des projets, ceci aurait des conséquences directes sur les délais du projet.

Cependant nous relèverons que les deux situations de rétention d'information, qu'elle soit volontaire ou pas reflètent des dysfonctionnements au sein du projet, dans la première situation (si la rétention est volontaire) ceci pourrait renvoyer à un manque d'éthique de la part de l'employé et à des contrats pas assez performants dans la protection de l'organisation et des projets contre ce genre de comportements.

Dans la seconde situation (si la rétention est involontaire) ceci pourrait nous renvoyer à un manque de compétence chez l'acteur du projet, un manque de responsabilité de ce dernier vis-à-vis de ses engagements au sein du projet, mais aussi à une éventuelle incohérence ou inadéquation entre les attentes du poste et les compétences de l'individu.

Le processus de recrutement joue donc ici un rôle particulièrement important, affecter la bonne personne à la bonne place, également la définition exacte et claire des rôles, des tâches et des missions de chacun nous paraît aussi essentielle, pour éviter les problématiques liées aux questions qu'on a abordées ici.

Egalement nous considérons que la question des droits de propriété et celle de l'information peut tenir une place essentielle dans la gestion de projets, l'information ayant une importance capitale au sein de ce modèle de gestion, envisager l'existence de droits de propriétés de l'information au sein des projets pourrait selon nous contribuer à une meilleure responsabilisation des acteurs essentiellement car chacun de ces derniers devra sera préalablement à chaque exécution d'action ou de processus dans la gestion de projet le détenteur officiel et légal de l'information qu'il détient et qu'il est susceptible de partager.

Si chaque acteur est officiellement responsable de chaque information qu'il détient il pourrait être davantage susceptible d'être soucieux sur sa fiabilité et sa véracité, aussi si un autre acteur a des droits sur l'information que détenue par son collègue ce dernier sera dans l'obligation de la lui partager au moment nécessaire (ce qui est plus important au sein des projets)

Ainsi les droits de propriétés sur les informations pourraient être selon nous une question intéressante dans la gestion de projets.

Sous-section 2 : les conceptions contractuelles :

Même si nous avons souligné à plusieurs reprises l'importance du contrat dans la gestion de projet et dans la théorie de l'agence, nous tenterons ici de réaborder ce concept afin de tenter de répondre à certaines de nos sous-questions qui lui sont relatives.

Selon Vincent Giard, Claude Locherer et Alain Vergnenègre : « plus le projet est complexe (...), plus la notion de contrat prend de l'importance, et moins l'instance de « pilotage central » peut piloter elle-même le déroulement des activités »¹. Cette information donne un aperçu selon nous sur la relation existante entre la complexité des projets et le contrat.

Dans le cadre des recherches menées par le réseau ECOSIP² tous les chefs de projets interrogés, ont mis l'accent sur l'importance de la responsabilisation des personnes sur leur contribution au projet³.

Cet accent mis sur la responsabilité provient de l'essence même du rôle des acteurs-projet, la contractualisation joue ici un rôle particulièrement important dans la mesure où lorsqu'il s'engage personnellement à travers le contrat, l'individu est plus susceptible de faire davantage attention aux clauses du contrat, ce qui peut contribuer à sa conscientisation vis-à-vis de certaines contraintes existantes dans les projets, et au mieux l'inciter à s'engager davantage dans son rôle et dans la résolution de ces contraintes.

Cette responsabilisation pourrait trouver sa place par rapport aux problèmes d'agences, en effet si chaque acteur prend conscience des risques et implications liés à des comportements opportunistes à des asymétries d'information ou à l'existence de problèmes d'agences et à leurs répercussions sur la mission qu'ils ont en commun avec les autres, la responsabilisation de chacun au sujet de ces problèmes pourrait contribuer à influencer le comportement des acteurs (cette responsabilisation peut s'effectuer selon nous à travers le contrat).

Le contrat comme point de référence :

Dans son travail de 2008, Hart justifie l'existence des contrats de long terme à travers l'idée que le contrat constitue un point de référence pour la relation commerciale entre deux parties contractantes. Dans un premier temps un contrat est signé entre deux parties sur la base de critères « concurrentiels » et, dans un second temps, ce même contrat va structurer et guider le comportement de ces mêmes parties grâce aux effets de *lock-in* (effet d'« enfermement »)⁴.

¹ GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Op.cit, P.27.

² Réseau de praticiens et universitaires constitué en 1988, s'intéressant à l'analyse des transformations en cours dans l'organisation et l'instrumentation du pilotage des entreprises.

³ GIARD, V., & MIDLER, C. (1993). *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence*. Op.cit, P.94.

⁴ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit, P.30.

Selon Hart une partie cocontractante sera satisfaite et performante seulement si elle a le sentiment qu'elle obtient ce qui lui revient de droit, dans le cas contraire la performance non contractuelle d'une partie cocontractante sera beaucoup plus faible.

L'approche du contrat comme « point de référence » a depuis quelques années fait l'objet d'études expérimentales (Fehr, Hart et Zehnder, 2009), ainsi que d'une extension théorique aux questions de la propriété, de la délégation et des risques de hold-up (Hart, 2009 ; Hart et Holmström, 2010)¹.

Ces auteurs soulignent également à quel point il est frappant de remarquer que si le contrat est l'unité d'analyse pertinente de cette approche, des considérations « informelles » s'ancrent dans le contractuel, ils reconnaissent également que des mécanismes de délégation et de responsabilisation, qui découlent des contrats initiaux, complètent et pérennisent les relations contractuelles en suscitant l'engagement².

A contrario, toute remise en cause de ces mécanismes pourrait être perçue comme une « rupture de promesse » et briserait la dynamique relationnelle, en présence de contrats incomplets ces auteurs accordent une place particulière à des normes sociales et à des variables qui ne sont pas strictement contractuelles telles que : la confiance, l'honnêteté, ou encore les contrats implicites. Ces notions sont au cœur des développements récents du paradigme contractualiste.

Nous ajouterons également que les contrats moraux pourraient être une piste particulièrement intéressante dans le cadre des développements récents de ce paradigme, en effet un mécanisme de responsabilisation peut passer selon nous par une sensibilisation et une conscientisation des acteurs et des parties vis-à-vis de leurs obligations, et du cadre « moral » dans lesquelles ces dernières devraient se dérouler.

Ainsi dans le cadre de ce qui a été dit sur l'importance du cadre et des relations informelles, un contrat moral entre les deux parties pourrait être un moyen de contrecarrer les comportements opportunistes et les risques de hold-up.

1. Le relationnel dans le contractuel :

L'utilisation des contrats relationnels dans l'économie de la firme s'est considérablement répandue depuis quelques années, l'article le plus riche à ce sujet et le plus utilisé reste celui de George Baker, Robert Gibbons et Kevin Murphy (2002), dans leur article les auteurs soulignent et mettent

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit, P.30.

² Ibid., P.30.

en évidence le rôle fondamental joué par les contrats relationnels qu'ils définissent comme « des accords informels reproduits par la valeur des relations futures » (Baker, Gibbons, Murphy, 2002)¹.

Les contrats relationnels sont présentés et décrits comme des codes de conduite non écrits qui affectent le comportement des parties prenantes d'une firme et pallient les défauts liés aux contrats formels dits de droit².

Dans une perspective qui préfigure les contrats relationnels, les auteurs Holmström et Roberts évoquent l'existence de « contrats de gouvernance », enclins à réguler les relations économiques formelles à travers des mécanismes « réputationnels », ces contrats placent la firme au centre d'un réseau social de relations économiques³.

Roberts montre à cet effet dans un de ses ouvrages que les « architectures informelles » l'emportent souvent sur les « architectures formelles » dans la coordination des relations économiques.

Les projets sont aussi des organisations temporaires auxquelles le propriétaire attribue des ressources pour atteindre ses objectifs de développement. Comme pour toutes les organisations, il est dans l'intérêt du propriétaire que tous les " employés " soient motivés pour atteindre ces objectifs.

C'est à travers des contrats « projet » qu'un propriétaire crée une organisation « projet » et emploie des personnes morales ou physiques (les cocontractants) pour travailler sur leurs projets. Ainsi le contrat pourrait être considéré comme un moyen pour les propriétaires pour motiver les cocontractants afin d'atteindre leurs objectifs et de réaliser un jeu gagnant-gagnant.

En tentant de développer une stratégie de contrat « projet », le propriétaire doit choisir un type de contrat qui développe des relations entre ce dernier (le propriétaire) et les cocontractants qui soient adéquates, et qui incluent des mesures incitatives pouvant motiver les cocontractants⁴.

Nous pouvons distinguer ici entre l'incitation ex-ante et la gouvernance ex-post dans les contrats, l'incitation ex-ante représente tout ce qui est nécessaire si les conditions du projet

Étaient tout à fait prévisibles tout au long de sa durée de vie. Cependant, les projets ne sont pas que prévisibles. Ainsi, des contrats prévoyants sont nécessaires, des contrats qui sont en mesure

¹ BAUDRY, B., & CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Op.cit P.31.

² Ibid, P.31.

³ Ibid. P.32.

⁴ Turner, J. R. (2003). *Contracting for Project Management*. Gower Publishing Company. P.36.

d'assurer la sécurité de l'approvisionnement, pour faire face à tout nouveau risque ou incertitude qui pourrait survenir au fur et à mesure que le projet progresse, et qui sont capables de faire face à des événements imprévus, qu'ils soient défavorables ou bénéfiques¹.

Ces contrats à long terme seront inévitablement incomplets, ils ne seront pas en mesure de faire face à chaque éventualité. Une gouvernance ex-post est alors nécessaire pour assurer une vision à long terme et permettre l'adaptation nécessaire pour faire face à l'incomplétude.

La stratégie liée au choix d'un type de contrat en particulier repose sur trois éléments importants²:

- Qui contrôle le risque : le client ou l'entrepreneur, ou les deux ;
- La complexité du projet ;
- Où se situe le risque : dans le produit ou le processus du projet, ou les deux.

Afin d'assurer une incitation ex-ante dans un contrat, ce dernier doit être décrit par les paramètres suivants³ :

- La récompense fournie à l'entrepreneur pour partager les objectifs du propriétaire
- les risques associés ;
- la protection offerte par le propriétaire dans le cadre du contrat pour protéger l'entrepreneur contre le risque.

Quant à la gouvernance ex-post, s'ils sont correctement motivés, les acteurs projet devraient avoir un comportement rationnel à l'égard d'un objectif commun (celui du propriétaire). Toutefois, comme Williamson le suggère qu'en raison de la fragilité humaine et de la rationalité limitée,

Principalement à travers les capacités de communication, ou de traitement de l'information, chaque contrat de projet est presque certainement incomplet. La gouvernance ex-post est nécessaire pour faire face à des circonstances imprévues. Williamson propose quatre paramètres pour décrire la capacité d'un contrat à être flexible et prévoyant⁴ :

¹ Turner, J. R. (2003). *Contracting for Project Management*. Op.cit, P.36.

² Ibid, P.37.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

- L'intensité de l'incitatif ;
- La facilité de faire des adaptations bilatérales incontestées au contrat ;
- le recours à la surveillance et aux contrôles administratifs
- le recours aux ordonnances des tribunaux.

Cependant la question la plus importante dans le choix de la forme de contrat la plus appropriée, est l'atteinte de l'alignement des objectifs entre le client et le cocontractant, et la réduction des chances et les bénéfices de l'opportunisme par les cocontractants¹.

L'alignement des objectifs vient de l'ajustement entre les trois « P » des projets : le processus, le produit ou le but (process, product and purpose), Il permet de s'assurer que le bon processus est utilisé pour l'exécution des actions.

Le bon produit marque l'atteinte des objectifs souhaités par le client. L'absence d'alignement des objectifs se traduit par une mauvaise adaptation de l'un des trois P²:

- Mauvaise adaptation du processus : le processus ne délivre pas le produit en tant que tel conçu.
- Mauvaise adaptation du produit : le produit tel qu'il a été conçu ne répond pas aux exigences de la réglementation en vigueur. les besoins du client.
- Mal adaptation de la finalité : les besoins du client changent par rapport à ce qu'ils étaient. prévue à l'origine.

La création de contrats unilatéraux conduit à un système conflictuel et à l'augmentation des coûts des projets. Le contrat n'a pas besoin d'être juste, mais clair ; mais s'il est clairement injuste et que l'entrepreneur n'a pas la capacité de gérer les risques pour augmenter les profits, alors il ne partagera pas un objectif commun avec le client. De plus, des changements tardifs sont susceptibles d'entraîner des coûts gonflés et non justifiés³.

¹ Turner, J. R. (2003). *Contracting for Project Management*. Op.cit, P.49.

² Ibid., P.49.

³ Ibid., P.39.

Selon de nombreux auteurs, les conflits pouvant émaner des relations contractuelles, génèrent des coûts c'est pour cette raison que l'inquiétude essentielle de toute organisation est qu'elle doit être dans un processus de transformation d'un système conflictuel à un système coopérative ou rationnel. Un système conflictuel est un système dans lequel les individus ont des objectifs qui ne sont pas cohérents entre eux.

Cependant un système coopératif est un système dans lequel les individus doivent agir au nom d'un objectif commun. Aussi un des objectifs de l'organisation du projet devrait être de créer un système coopératif dans lequel les personnes physiques et les personnes morales et travaillent ensemble de manière rationnelle pour atteindre un objectif commun (celui du propriétaire)¹.

Par conséquent, c'est par le biais des contrats que le propriétaire devrait essayer de motiver les entrepreneurs pour qu'ils atteignent leurs objectifs, ce qui peut permettre au binôme principal-agent d'arriver à une combinaison : gagnant-gagnant.

Egalement comme nous l'avons vu plus haut dans cette partie, le contrat possède une place essentielle dans la gestion de projets et dans la réponse aux problèmes d'alignement d'objectifs et d'intérêts, comme mentionné ci-dessus, il peut permettre à l'organisation (qu'elle soit permanente ou temporaire (projets)) d'être un lieu de coopération ou lieu d'un lieu de conflits.

Le projet comme lieu de coopération amène à réaliser des compromis aussi à travers l'information, il peut inciter alors à remédier aux problèmes d'asymétrie d'information, le contrat joue donc un rôle particulièrement important dans la théorie de l'agence et ce à travers l'asymétrie d'information.

La question de la coopération et de l'alignement des objectifs évoquée plus haut sous-tend la place de l'opportunisme, en effet une organisation devant un lieu de coopération ne laisserait aucune place aux comportements opportunistes. Aussi selon nous un alignement des objectifs implique systématiquement la réduction d'asymétries d'informations.

Nous ajouterons ici aussi que tel que nous l'avons vu dans le second chapitre, il est possible de se protéger contre l'opportunisme à travers des clauses contractuelles, le contrat est donc susceptible d'apporter des réponses aux comportements opportunistes.

Les asymétries citées ci-dessus peuvent être volontaires (ce qui peut rentrer dans le comportement opportuniste) ou involontaire, si les objectifs sont alignés et que l'organisation devient un lieu de

¹ Turner, J. R. (2003). *Contracting for Project Management*. Op.cit, P.49.

coopération ou les acteurs sont suffisamment motivés pour la réalisation d'une mission commune, alors les asymétries d'informations volontaires seraient inexistantes ce qui pourrait réduire selon nous les comportements opportunistes.

A contrario des asymétries d'informations importantes et des comportements opportunistes peuvent mener aux conflits et aux litiges, et limiteraient donc le rôle et l'efficacité des contrats, nous pourrions envisager ici que le contrat pourrait avoir une influence sur les asymétries d'information et les comportements opportunistes, et que ces derniers peuvent jouer un rôle important dans le contrat.

La rationalité limitée quant à elle peut être à l'origine de l'incomplétude des contrats comme nous l'avons évoqué dans les chapitres précédents, une limitation des capacités cognitives des agents et des acteurs se répercute sur la complétude des contrats, elle joue donc aussi un rôle particulièrement important dans ce dernier.

Section 3 : orientations méthodologiques et exposé des résultats

Sous-section 1 : orientations méthodologiques

1. Positionnement épistémologique et stratégie de recherche :

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences, et s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance¹.

La réflexion épistémologique est inséparable de toute recherche qui s'opère, en notant que trois grands paradigmes sont usuellement identifiés comme étant les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste.

Ces derniers au sens de Kuhn (1983), constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en science de l'organisation².

Nous présenterons dans ce qui suit brièvement les principales caractéristiques liées à ces paradigmes :

¹ THIETART, R.-A. (1999). *Méthodes de recherches en management*. Edition DUNOD. P.13.

² Ibid. P.14.

Tableau 5. Paradigmes et épistémologie

Les paradigmes Les Questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance</i>	Hypothèses ontologiques Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèses phénoménologiques L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la réalité</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèses intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... » Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : THIETART (Raymond-Alain) et coll, «méthodes de recherche en management », édition dunod, paris, 1999, P.14.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche **positiviste**, et ce pour plusieurs raisons, nous citerons par exemple notre intention et envie de départ de nous interroger sur des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente quant à notre objet de recherche.

Qui épouse la conception du paradigme positiviste, en effet comme nous l'avons déjà expliqué dans l'introduction, notre questionnement de départ a émané d'une de nos conclusions de notre précédent travail de recherche, cette conclusion a été un fait constaté dans la réalité du cas (l'entreprise) auquel nous nous étions intéressés.

Aussi compte tenu des objectifs de notre étude, énoncés dans l'introduction, ces derniers correspondent à un aspect « découverte » et « exploratoire » de la structure de la réalité ou de l'objet d'étude, ce qui souligne l'influence de l'approche positiviste.

Dans le cheminement de notre travail et notre réflexion, nous avons tenté de produire une connaissance objective ou du moins nous considérerons donc que nous avons fourni certains efforts à être le moins subjectif possible et à tenter clairement de dissocier notre analyse de notre influence, empathie, opinion ou position. Mais aussi extérieur à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs.

En effet en tentant de mettre en avant les principales composantes et principes liés à la théorie de l'agence et à la gestion de projet en premier lieu, et d'établir un rapprochement entre la théorie et le modèle de gestion en question afin de pouvoir dégager certaines similitudes ou liens de diverses natures.

Nous pensons que la réflexion produite par nos soins a largement été influencée par notre conception des réalités des choses, dans la mesure où nous avons d'abord tenu à nous baser sur des éléments et des connaissances théoriques et scientifiques (quant à la fiabilité de l'information).

Nous avons ensuite tenté de réaliser certaines similitudes entre les éléments théoriques que nous avons évoqué, en nous demandant ce qu'on pouvait faire avec ce qu'on avait, sans être dans une optique de construction ou de création, involontairement nous avons donc laissé notre conception des choses et des réalités selon laquelle : il existe déjà un ordre, des socles, des relations et des configurations particulières, demandant à être découvertes, expliquées et démêlées. Cette conception correspond selon nous à une approche positiviste pure.

Cependant nous ne pouvons nier ou occulter notre envie de compréhension de nombreux éléments que nous avons croisé dans nos recherches, un statut de compréhension qui a été en compétition avec notre envie et capacité à expliquer notre objet, mais qui reste propre à l'approche

interprétativiste, nous pouvons donc dire que notre positionnement se fait essentiellement à travers une approche positiviste en empruntant un des aspects de l'approche interprétativiste (la compréhension).

Nous ajouterons également que nous avons tenté tout au long de notre démarche à ne pas être dans des formulations affirmatives quant à nos réflexions, mais dans des approches de « potentialité » afin de garder une ouverture au développement des idées que nous avons pu émettre ou à leur critique. Et que cette recherche a d'une certaine manière été influencé pas nos intérêts de recherches.

2. Justification du choix de la méthode de recherche :

Notre étude s'inscrit dans le cadre d'une démarche inductive, car nous avons évoqué la volonté d'établir un certain nombre d'observations (à travers notre questionnaire) afin d'affiner et d'aboutir à des conclusions nous permettant éventuellement de confirmer nos hypothèses et de répondre à notre problématique, ainsi nous partirons du particulier au général comme le recommande la démarche inductive et à ce à partir de nos observations et de notre propre analyse, il ne s'agit donc pas d'une vérification à partir d'un cadre théorique déjà préétabli.

Ce qui légitime également la démarche choisie (la démarche inductive) est la place accordée au réel, en effet que ce soit les données sur lesquels s'est appuyé notre questionnements de départ (la conclusion de notre précédente étude, qui a été menée à travers une étude de cas) ou les données sur lesquels nous avons souhaité nous appuyé dans la présente étude (celles récoltés du questionnaire).

Une importance est donc accordée aux faits réels pour la construction de connaissances et donc l'établissement d'un lien entre la théorie de l'agence et la gestion de projet de façon générale.

Selon Grawitz (1993) le caractère objectif ou subjectif des résultats constitue une ligne de séparation entre l'approche qualitative et quantitative, cependant cette ligne de séparation peut également se réaliser en fonction de la nature des données et l'orientation de la recherche.

Selon la nature des données, ces dernières étant nominales et ordinales dans le cadre de notre étude, nous sommes dans une approche qualitative, également étant dans une étude exploratoire (d'explication et de compréhension tel que mentionné plus haut), nous avons opté dans un premier temps pour une approche qualitative, mais aussi à l'utilisation de tests statistiques pour l'analyse des données et donc de méthode quantitative, ainsi nous sommes dans une démarche **qualitative et quantitative à la fois**.

Sous-section 2 : exposé des résultats

Suite à la diffusion de notre questionnaire et des réponses des entreprises, nous avons essayé de réaliser une analyse et un traitement des données recueillies avec l'aide de l'outil SPSS, qui représente un logiciel de traitement statistique, nous avons choisi le type d'analyse de données, de calcul et des tests en fonction de notre type de données. Ces dernières sont qualitatives (nominales et ordinales).

a. Statistiques descriptives :

Question 2 : statut de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	20,0	20,0	20,0
	3	7	70,0	70,0	90,0
	4	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées par le simulateur SPSS

Les valeurs : 1,2, 3 exposées à la première colonne représentent notre codification sur le choix de réponse, en effet dans la question relative au statut juridique nous avons réalisé un choix de réponse entre quatre statuts : SPA, SNC, SARL, EURL, les valeurs : 1, 2, 3,4 correspondent respectivement à ces statuts (sur le logiciel), selon le tableau **70%** des entreprises répondantes sont des SARL.

Question 6 : statut du répondant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	10,0	10,0	10,0
	2	7	70,0	70,0	80,0
	3	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

Egalement pour la codification des choix de réponses pour cette question (quel est votre statut au sein de l'entreprise ?), les valeurs correspondent aux réponses suivantes : 1 propriétaire / 2 : gérant / 3 : propriétaire et gérant. Nous verrons à travers le tableau ci-dessus que 70% des répondants sont des gérants.

Question 3 : problèmes de culture

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	60,0	60,0	60,0
	non	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

Concernant la question 3 et donc celle liée aux problèmes rencontrés par l'entreprise, **60%** des répondants ont affirmé que c'était des problèmes davantage culturels, ce qui montre selon nous que les problèmes culturels ont une place relativement importante dans les obstacles rencontrés par les organisations dans l'exécution de leurs projets.

Question 3 : problèmes financiers

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	6	60,0	60,0	60,0
non	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

Selon le tableau **60%** des répondants affirment que les problèmes financiers font partie de ceux les plus fréquents rencontrés par ces derniers. Ce qui peut nous amener à envisager l'hypothèse de la dépendance financière de ces entreprises et de son impact sur la qualité, les coûts et les délais de ses projets.

Question 3 : problèmes de communication

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	5	50,0	50,0	50,0
non	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données vérifiées par le simulateur SPSS

Egalement selon ce tableau, **50%** des dix répondants affirment qu'ils font face au sein de leurs projets à des problèmes liés à la communication.

Question 3 : problèmes de coordination

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	5	50,0	50,0	50,0
non	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données vérifiées par le simulateur SPSS

Enfin, concernant cette question également **5** des dix répondants parmi les dix interrogés, affirment faire face à des problèmes liés à la coordination.

Question 4 : faites-vous appel à des parties prenantes ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	9	90,0	90,0	90,0
non	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

A cette question, **90%** des répondants ont répondu oui, ce qui représente une grande majorité, et ce qui peut nous amener à réfléchir aux raisons qui poussent les entreprises à faire appel à des parties prenantes.

Question 4 : Pourquoi faites-vous appel à des parties prenantes ? (parce que l'organisation n'est pas adaptée)

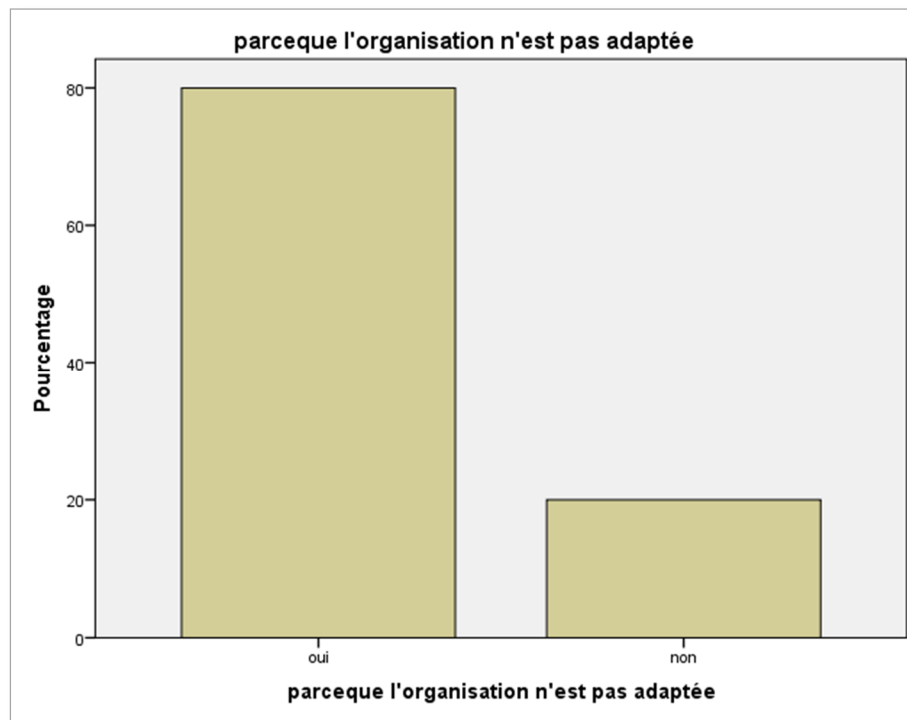
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	8	80,0	80,0	80,0
non	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

Comme l'indique les données sur le tableau **80%** des répondants prétendent que l'une des principales raisons les poussant à recourir à des parties prenantes (tel que les sous-traitants) était l'inadaptation de leur organisation pour pouvoir leur fournir les tâches et biens nécessaires à la réalisation de leurs projets, ce qui renvoie donc selon nous à un problème structurel.

En face des **80%** de réponses par rapport à cette variable, **10%** ont affirmé que la raison était davantage lié à une volonté de réduire les problèmes de coordination, et **20%** ayant affirmé que ce choix (le recours à des parties prenantes) était davantage lié à la difficulté de trouver les compétences nécessaires afin que l'organisation assure la tâche elle-même. Et **10%** ayant affirmé que c'était pour des raisons juridiques qu'ils recouraient à des parties prenantes.

Figure 10 : adaptabilité de l'organisation



Source : graphe généré par le simulateur SPSS

Ce graphe est représentatif des données montrées dans le tableau, sur l'importance de la variable « inadaptation de la structure organisationnelle », ce qui reflète selon nous **l'importance de la structure des projets dans le choix de recourir à des parties prenantes quant à la réalisation de certaines tâches.**

Question 5 : qui prend la décision de recourir à des parties prenantes ? (le directeur général)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	8	80,0	80,0	80,0
non	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées par le simulateur SPSS

Ce tableau indique que **80%** des répondants ont affirmé que c'était le directeur général qui prenait la décision de recourir à des parties prenantes, ainsi concernant ces dernières les autres responsables de l'entreprise et du projet sont exclus de cette prise de décision et n'ont pas ce pouvoir.

Ce qui indique que cette décision est uniquement relative au jugement du supérieur hiérarchique, si ce dernier a une information partielle et asymétrique par rapport à d'autres membres et acteurs impliqués dans le projet sur la nécessité ou pas de recourir à des parties prenantes, la décision prise est alors majoritairement subjective et en conséquence peut alors être biaisée.

Question 22 : avez-vous des différends ou des divergences d'objectifs entre vous et le propriétaire ou inversement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	6	60,0	60,0	60,0
non	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées par le simulateur SPSS

Selon les données produites, **60%** des répondants auraient affirmé avoir des divergences d'objectifs entre eux et leurs propriétaires ou gérants. Ce qui représente un chiffre non négligeable et qui signifie que la majorité des répondants affirment avoir des différends.

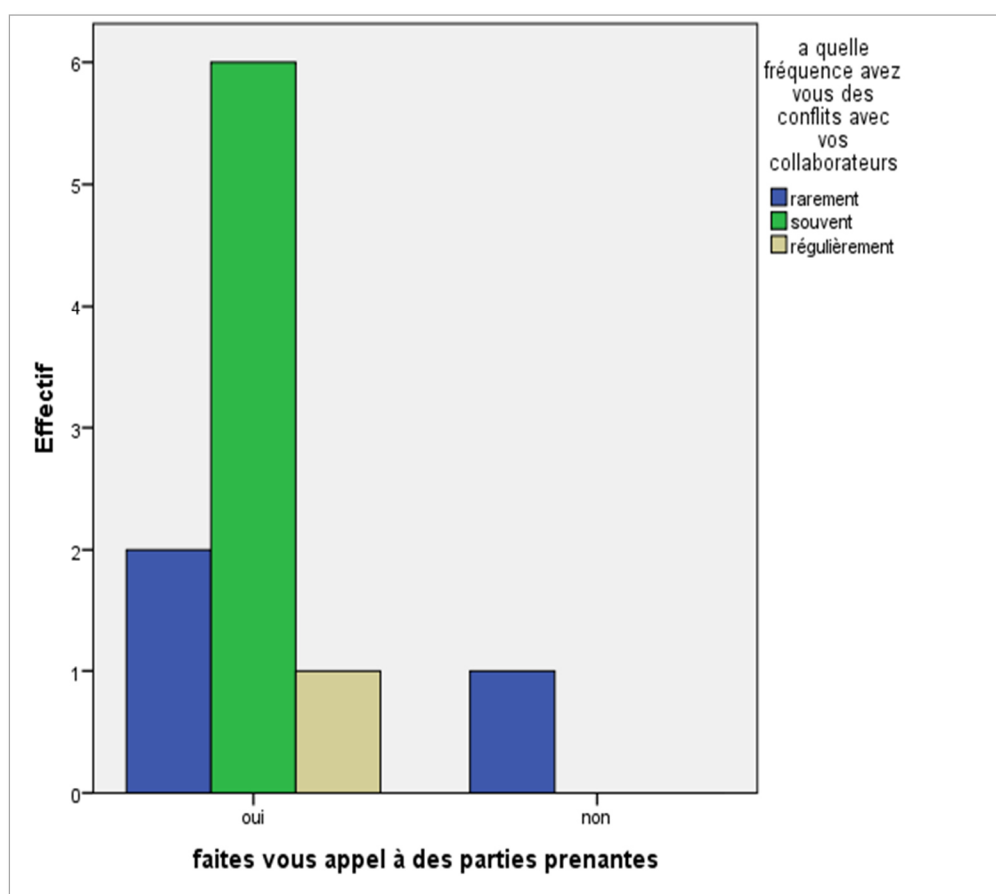
Question 22 : de quelle nature sont les différends (décisionnels)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	6	60,0	60,0	60,0
non	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

Les résultats exposés sur ce tableau nous indiquent que **60%** des répondants (gérants ou propriétaires) affirment avoir des divergences et différends d'ordre « décisionnels » avec leurs supérieurs leurs gérants (si ce sont propriétaires) et propriétaires (si ce sont les gérants), ce qui peut soulever l'existence de dysfonctionnements au niveau de la prise de décision ou de l'application de ces dernières.

Figure 11 : les parties prenantes



Source : graphe généré par le simulateur SPSS

En faisant le croisement dans ce graphe de deux questions (donc deux variables) qui sont : les entreprises qui font appel à des parties prenantes dans leurs projets, et la fréquence des conflits qu'ils peuvent avoir avec ces dernières, la lecture du graphe nous indique que de toutes les entreprises ayant répondu « oui » au fait de faire appel à des parties prenantes, **70%** d'entre elles

(donc la grande majorité) disent rencontrer des conflits de façon fréquentes (souvent) avec ces parties.

Question29 : est-ce que les conflits et divergences que vous avez ont des répercussions sur les coûts et délais?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	8	80,0	80,0	80,0
non	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées par le simulateur SPSS

Selon les données figurant sur ce tableau, 80% des répondants affirment que les conflits et les divergences d'intérêts ou autre qu'ils rencontrent avec leurs acteurs ou les parties prenantes dans leurs projets ont des répercussions sur les délais et donc les coûts liés à ces derniers.

Nous tenterons ensuite de voir la corrélation entre certaines variables (à travers le test du Khi-deux, car il correspond à l'analyse de la normalité et de la corrélation entre les variables qualitatives tel que nos variables), nous verrons ici celle entre la variable : la fréquence des conflits que l'entreprise peut avoir avec ses collaborateurs dans les projets (sous-traitants, fournisseurs, etc..) et la variable : le fait que le contrat aborde ou pas tous les aspects de la transaction.

Nous émettrons à cet effet deux hypothèses, selon le test d'hypothèse :

- H_0 : le non existence de corrélation entre les deux variables
- H_1 : l'existence de corrélation

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,857 ^a	2	,240
Rapport de vraisemblance	2,991	2	,224
Association linéaire par linéaire	,429	1	,513
N d'observations valides	10		

Source : données générées et produites par le simulateur SPSS

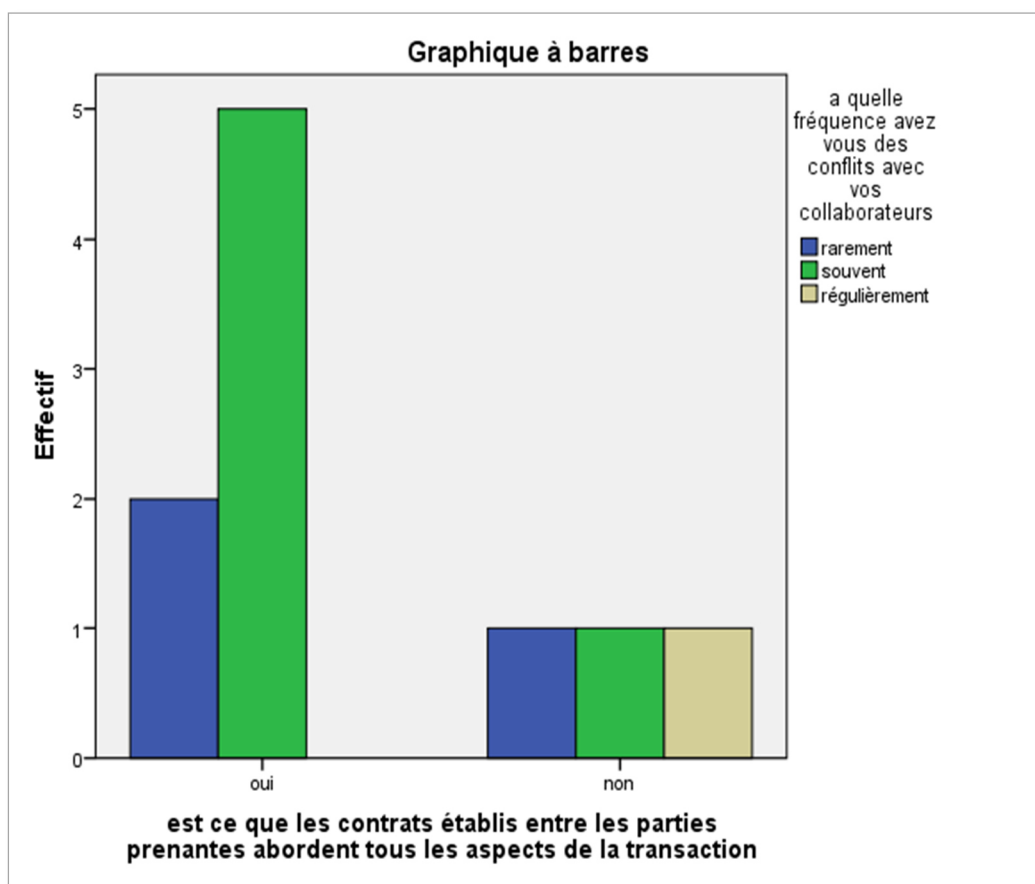
Selon le tableau, la signification du test de Khi-deux est de 24%, ce pourcentage est supérieur à 5% (le seuil), nous accepterons donc l'hypothèse H_0 selon laquelle il n'y aurait pas de corrélation entre les deux variables.

Il n'y aurait donc pas de potentielle corrélation entre la fréquence des conflits que l'entreprise peut avoir avec ses collaborateurs dans les projets (sous-traitants, fournisseurs, etc..) et le fait que le contrat aborde ou pas tous les aspects de la transaction.

Cependant sur un plan théorique nous considérons qu'il pourrait exister une relation entre les deux variables, en effet si le contrat permet d'aborder l'ensemble des aspects liés à une transaction quelconque, tel que l'aspect relationnel qui est lié aux divergences entre les acteurs, alors la fréquence des conflits pouvant exister pourrait être impactée.

Les analyses théoriques primant sur les analyses statistiques, nous retiendrons donc cette suggestion.

Figure 12 : complétude des contrats



Source : graphe généré et vérifié par le simulateur SPSS

Aussi selon le graphe de toutes les entreprises ayant affirmées que les contrats établis avec leurs collaborateurs et parties prenantes abordent tous les aspects de leurs transactions (qui sont au nombre de 7) ont toutes affirmées aussi qu'elles avaient souvent des conflits ou incompréhensions avec leurs parties prenantes.

L'absence de corrélation entre ces deux variables, malgré leur lien existant sur le plan théorique (tel que nous l'avons évoqué dans le présent travail, en nous penchant sur l'importance et la place des contrats, dans les divergences et incompréhensions (notamment celles liées à la théorie de l'agence) dans les transactions), nous pousse à envisager les raisons suivantes afin d'expliquer ce résultat (la non corrélation) :

- Une incompréhension de la question

- La notion qu'ont les entreprises du contrat occulte leur rôle dans les relations entre les parties prenantes et l'entreprise
- Un manque de sincérité des répondants quant au fait que les contrats abordent tous les aspects liés aux transactions
- Un manque de connaissance des répondants sur les réels aspects abordés par les contrats
- Leurs contrats ne sont pas assez « efficace » afin d'éviter l'apparition de conflits.

Nous pouvons vérifier la première raison ou explication par la moyenne des répondants à la question 11 du questionnaire qui est la suivante : à quoi vous fait penser le terme « contrat » ?

Question 11 : un document légal

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	8	80,0	80,0	80,0
non	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données générées et vérifiées par le simulateur SPSS

Cette moyenne nous confirme notre première suggestion, car selon le tableau **80% des répondants ont affirmé que selon eux le contrat est : un document légal**

Evidemment selon nous cette conception limite la notion de contrat à son aspect juridique et occulte tous les autres rôles essentiels que ce concept joue dans les transactions et dans les relations entre différentes parties. Et pourrait aussi justifier certains blocage ou manque d'outils auxquels font face les entreprises. **Cette conception du « contrat » par les entreprises pourrait aussi selon nous refléter des insuffisances liées à : la culture, la formation, les compétences relatives à l'entreprise ou au système juridique en vigueur (dans le sens où les entreprises pourraient être « contraintes » à travers les lois en vigueur d'utiliser ou d'exploiter le contrat simplement en tant qu'outil « légal ».**

Question 14 : quelle place accordez-vous à l'information au sein de vos projets ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide importante	2	20,0	20,0	20,0
très importante	2	20,0	20,0	40,0
essentielle	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données vérifiées par le simulateur SPSS

Selon les résultats figurant sur le tableau, **6** des **10** répondants ont affirmé accorder une place essentielle à l'information.

Question 16 : à quelle fréquence organisez-vous des réunions

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide quotidienne	2	20,0	20,0	20,0
hebdomadaire	3	30,0	30,0	50,0
mensuelle	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données vérifiées par le simulateur SPSS

Egalement selon la question liée à la fréquence à laquelle se tiennent les réunions au sein des entreprises en question, **5** des répondants (ce qui représente la moitié) affirment organiser des réunions mensuellement, ce qui ne correspond pas à un rythme adéquat pour un le suivi des projets, et qui peut être contradictoire avec la question précédente selon laquelle la majorité des entreprises répondantes accordent une place essentielle à l'information.

Et ce qui démontre selon nous que les entreprises n'accordent pas une importance suffisante aux réunions et au partage des différentes informations liées aux projets. Ce qui peut nous amener à suggérer que les entreprises n'ont pas une connaissance exacte du rôle et de l'importance des réunions dans le partage de l'information et de la communication existante dans les projets, ou que les réponses à ces deux questions ne reflètent pas la réelle position de l'entreprise vis-à-vis de l'importance l'information.

Question 24 : quelles sont les principales causes de conflit (absence d'une culture de travail)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	7	70,0	70,0	70,0
non	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données vérifiées par le simulateur SPSS

Selon le tableau, à cette question (quelles sont selon vous les principales causes de conflit que vous avez avec vos parties prenantes ainsi qu'avec les employés travaillant sur les projets ?),

7 des répondants (et donc la majorité) affirment que l'absence d'une culture de travail représente une cause de conflit importante.

Question 24 : quelles sont les principales causes de conflit (le manque d'éthique)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	6	60,0	60,0	60,0
non	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : données vérifiées par le simulateur SPSS

Après la cause citée ci-dessus, selon le présent tableau, 6 des répondants (qui représente un nombre relativement important) affirment que le manque d'éthique représente également une cause de conflit importante au sein de leurs projets.

b. L'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) :

Compte tenu du type de données dont on dispose (des données qualitatives) et de leur nombre, nous procéderons donc à une analyse de données de type : analyse des facteurs de correspondances multiples, et ce afin de mettre en avant les différentes liaisons et relations existantes entre les variables.

Tableau 24. Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée		
		Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	,906	8,332	,238	23,806
2	,875	6,647	,190	18,991
Total		14,979	,428	
Moyenne	,892 ^a	7,489	,214	21,398

Source : données générées par le simulateur SPSS

Parmi les informations produites par ce tableau, nous intéresserons à l'indice d'alpha de Cronbach qui mesure la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions ou des variables choisies pour le test. Nous noterons que nous avons choisi ces dernières (ces variables) en fonction de la proximité et relation (supposée) avec l'objet d'étude, et les avons analysées à travers le logiciel afin de vérifier notre supposition.

L'indice d'alpha de Cronbach étant ici estimé à **90,6%** (un pourcentage supérieur à son seuil de **70%**), ce résultat est donc très satisfaisant et l'ensemble des variables choisies pour cette analyse est cohérent et homogène par rapport à l'objet étudié.

Les deux dimensions représentent les axes sur lesquels sont représentés nos variables et les entreprises, l'inertie quant à elle représente la part d'information expliquée liée aux variables qui sont représentées par chaque axe, le total d'inertie est de 42,8%, ce qui veut dire que la part d'informations expliquée par les deux axe est de 42,8% ce qui représente un pourcentage acceptable.

Tableau 25. Mesures de discrimination

	Dimension		Moyenne
	1	2	
statut juridique	,371	,225	,298
comptabilité analytique	,218	,418	,318
système comptable de l'entreprise	,218	,418	,318
documents de planification	,515	,005	,260
documents de suivi	,237	,026	,132
rencontrez-vous des problèmes de coordination	,043	,684	,364
problèmes rencontrés avec les fournisseurs: éthique et culture	,649	,105	,377
problèmes rencontrés avec les fournisseurs (non- respect des termes du contrat)	,069	,000	,035

problèmes rencontrés avec les fournisseurs et sous-traitants	,058	,009	,033
problèmes rencontrés avec les fournisseurs et sous-traitant	,218	,009	,114
problèmes rencontrés avec les fournisseurs et...	,231	,410	,321
problèmes rencontrés avec fourni et sous-traitants	,597	,008	,302
quels sont les problèmes rencontrés avec fourn	,157	,263	,210
quels sont les principales causes de retard (raisons coordination)	,425	,056	,241
quels sont les principales causes de retard (raisons techniques)	,221	,235	,228
quels sont les principales causes de retard (logistique)	,014	,173	,093
causes de retard : raisons financières	,199	,004	,101
causes de retard : problèmes liés à la communication	,043	,097	,070
causes de retard : absentéisme du personnel	,004	,417	,211

causes de retard : réglementaire et juridique	,169	,061	,115
causes de retard : raisons administratives	,226	,377	,302
quelles sont les principales causes de conflit que vous avez avec vos parties prenantes ainsi qu'avec les employés	,010	,084	,047
quelles sont les principales causes de conflit que vous avez avec vos collaborateurs (divergence d'intérêt)	,249	,468	,358
quelles sont les principales causes de conflit (manque de coopération)	,016	,048	,032
quelles sont les principales causes de conflit (absence d'une culture de travail)	,087	,020	,053
quelles sont les principales causes de conflit (l'opportunisme)	,141	,415	,278
quelles sont les principales causes de conflit (le manque d'éthique)	,249	,468	,358

les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés à l'administration)	,117	,483	,300
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés à la rémunération)	,220	,173	,196
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés conditions de travail)	,051	,003	,027
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés à l'autorité)	,294	,029	,161
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés à la hiérarchie)	,470	,054	,262
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés à la coordination)	,493	,201	,347
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés au technique)	,559	,000	,280
les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (liés à la com)	,493	,201	,347
Total actif	8,332	6,647	7,489
% de la variance	23,806	18,991	21,398

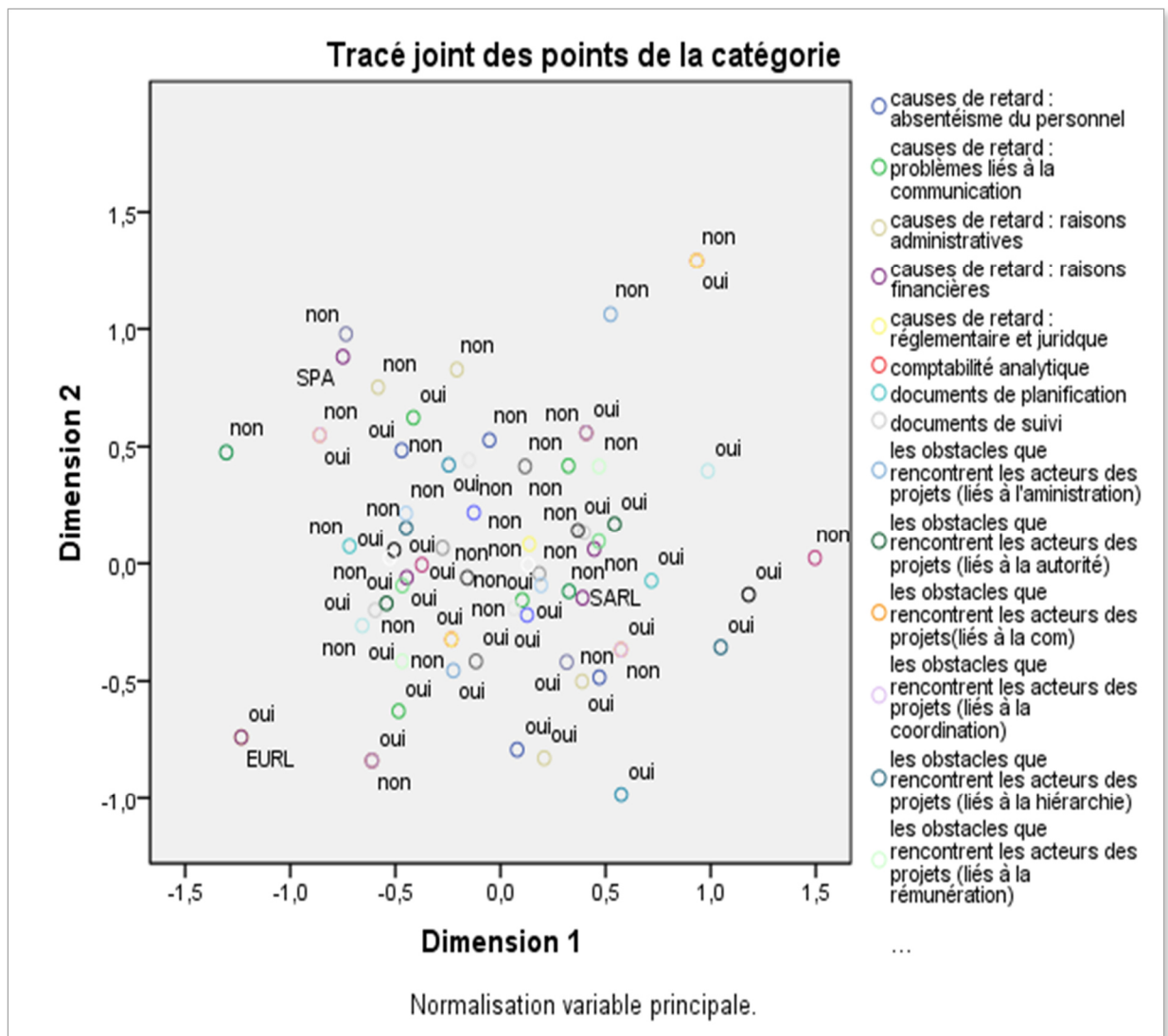
Source : tableau généré par le simulateur SPSS

Ce tableau représente le positionnement de chacune des variables choisies pour l'analyse de l'AFCM sur les deux axes, le pourcentage le plus élevé sur les deux axes pour chaque variable démontre que cette dernière se positionne sur l'axe en question.

Par exemple en ce qui concerne les obstacles liés à la communication, ces derniers ont un taux de 49,3% sur l'axe 1 contre 20,1% sur l'axe 2, nous dirons alors que cette variable est représentée sur l'axe 1.

Egalement en ce qui concerne la variable : obstacles liés à l'administration, est représentée à un taux de 11,7% sur l'axe 1 contre 48,3% sur l'axe 2, cette variable se positionne alors sur l'axe 2.

Figure 13 : représentation des variables

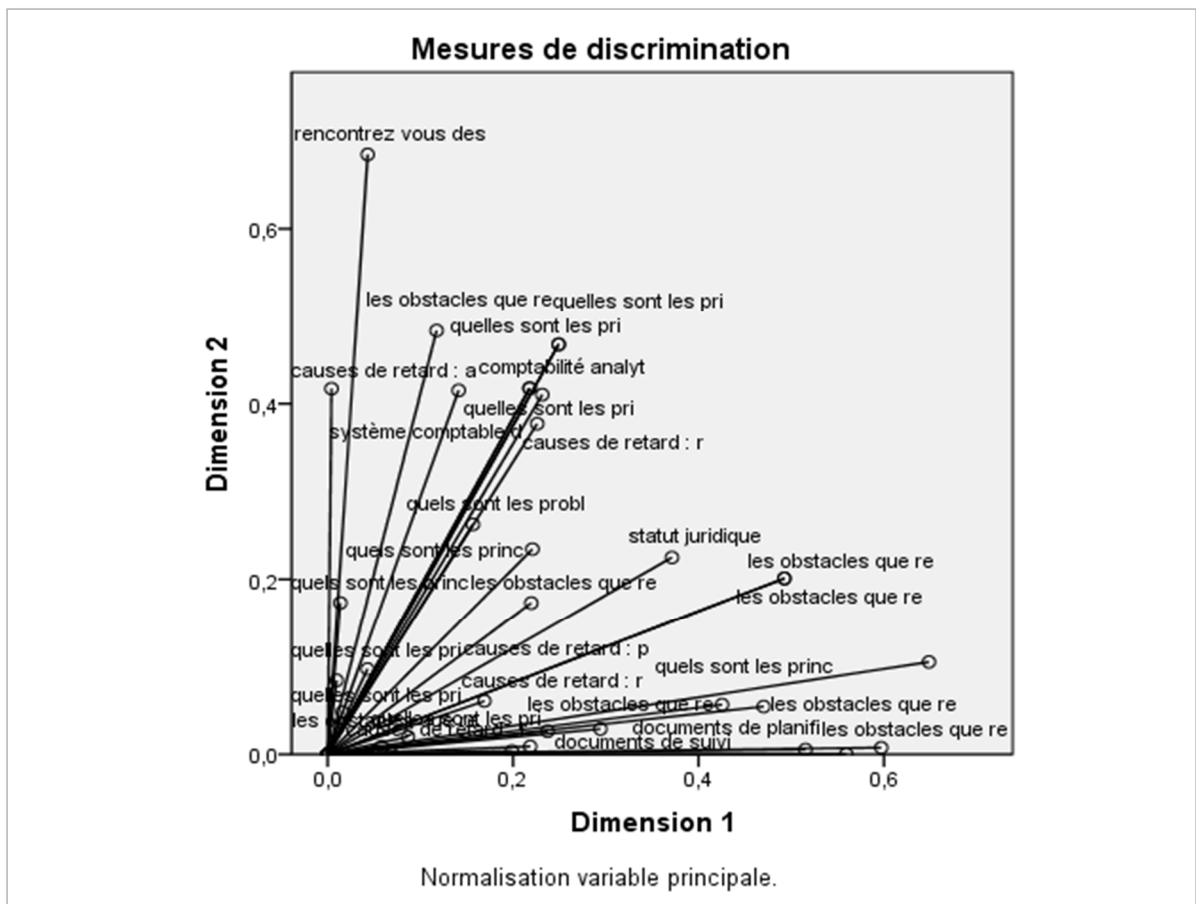


Source : graphe généré par le simulateur SPSS

Sur ce graphe l'éclatement des points n'est pas très important, (à part quelque variable se trouvant dans certaines extrémités qui sont au nombre de 8, par rapport au 34 variables choisies, le nombre des variables se trouvant dans les extrémités n'est donc pas très important) ce qui est positif pour l'analyse, ainsi nous remarquerons par exemple que les EURL ne possèdent pas les mêmes modalités que les autres entreprises, les SARL quant à elles se rapprochent davantage des variables tel que : les problèmes liés à la communication (comme principale cause de retard au sein des projets), également les SPA sont davantage proches de la modalité : raisons administratives (comme principale cause de retard au sein d'un projet).

Les SARL sont aussi davantage plus proches de la modalité : absentéisme du personnel comme cause de retard dans les projets. Ce qui pourrait nous laisser supposer que le statut de l'entreprise, peut expliquer ou du moins contribuer à expliquer les causes de l'absentéisme du personnel ou la motivation et l'implication de ce dernier.

Figure 14 : mesures de discrimination



Source : graphique généré par le simulateur SPSS

Ce graphe nous confirme certaines corrélations présentées dans le tableau des « variables transformées des corrélations », qu'on essaiera d'introduire en annexe, ce tableau nous apporte les pourcentages les plus élevées concernant les corrélations de certaines variables, nous évoquerons :

- L'opportunisme comme cause de conflit et l'absentéisme du personnel comme cause de retard, la corrélation entre ces deux variables est de 80,2% ce qui représente un taux particulièrement important
- Les problèmes de compétence que l'entreprise rencontre avec ses parties prenantes a également un taux de corrélation de 80,2% avec la variable : les obstacles liés à la coordination (parmi les obstacles que peuvent rencontrer les acteurs au cours d'un projet)
- Les obstacles liés à l'autorité (concernant les obstacles que les acteurs rencontrent au cours des projets) sont corrélés à 81,6% avec les problèmes d'éthique et de culture (rencontrés par l'entreprise avec les fournisseurs et les sous-traitants)
- Les obstacles liés à l'aspect technique sont corrélés à 76,4% avec la variable problèmes logistiques (parmi les problèmes que rencontre l'entreprise avec ses parties prenantes)

Nous pourrions déduire alors que :

- l'opportunisme peut avoir un effet sur le taux d'absentéisme du personnel,
- les problèmes de compétence peuvent se répercuter sur la coordination de l'entreprise
- l'autorité étant assez corrélée avec les problèmes d'éthique et de culture que peut rencontrer l'entreprise et ses collaborateurs peut nous amener à supposer :

que les entreprises se plaignant d'un manque d'éthique vis-à-vis de leurs collaborateurs avaient une autorité qui n'était pas acceptée par leurs employés ou avaient des difficultés à la faire appliquer, ce qui peut encore une fois nous amener à penser que ce n'était pas forcément le style d'autorité qui était rejeté auprès des acteurs mais les valeurs et décisions que l'entreprise souhaitaient appliquer ce qui peut démontrer selon nous :

Une incohérence et une différence et une non concordance entre les valeurs (tel qu'une primauté de l'éthique dans le travail) et conceptions de l'entreprise vis-à-vis ou dans ses projets avec celles des acteurs travaillant dans ces derniers. Ce qui peut renvoyer selon nous soit à : un problème de recrutement, de communication, de motivation, de style de gestion.

- Les obstacles techniques peuvent affecter l'aspect logistique dans les projets.

Aussi si nous nous fions au tableau « mesures de discrimination » dans les résultats générés par notre analyse (AFCM), ce tableau représente les variables représentées sur chaque axe, nous constaterons que les variables :

- problèmes d'éthiques (comme cause de conflit avec les parties prenantes),
- causes administratives (comme causes de retards dans les projets et obstacles rencontrés par les acteurs dans ces derniers),
- les divergences d'intérêts (comme cause de conflit avec les parties prenantes),
- l'absentéisme du personnel (comme cause de retard),
- la logistique (comme cause de retard dans les projets)
- l'opportunisme (comme cause de conflit)

Sont toutes représentées sur l'axe 2.

Ce qui peut nous amener à suggérer que l'opportunisme ou les divergences d'intérêts entre les parties et les problèmes d'éthiques (également entre les parties) pouvant être à l'origine de conflits existants entre l'entreprise et les parties prenantes peuvent causer des retards administratifs et logistiques au sein des projets.

Ce qui peut nous conduire à suggérer également qu'il existe un lien direct entre l'opportunisme, les divergences d'intérêts, le manque d'éthique et la dimension temporelle des processus administratifs au sein des projets.

L'absentéisme quant à lui étant représenté sur l'axe 2, est donc plus proche des modalités présentes sur cet axe que celles présentes sur l'axe 1 (qui renvoient plus à l'aspect financier). **Et peut donc être davantage causé par les problèmes d'éthique, de divergences d'intérêts ou d'opportunisme.**

Quant aux variables représentées sur l'axe 1 tel que :

- l'aspect financier (comme cause de retard dans les projets)
- la coordination (comme cause de retard dans les projets)
- la rémunération (comme obstacle rencontré par les acteurs projet)
- la hiérarchie (comme obstacle rencontré par les acteurs projet)
- les compétences (comme principal problème rencontré avec les parties prenantes)

- les conditions de travail (comme obstacle rencontré par les acteurs du projet)

Nous pouvons suggérer ici que les problèmes financiers impactent les conditions de travail des acteurs ce qui représente un obstacle important pour ces derniers, impacte aussi la rémunération qui à son tour représente un second obstacle rencontré par les acteurs sur les projets, nous pouvons aussi suggérer que l'obstacle hiérarchique rencontré par les acteurs peut causer certaines problèmes de coordination qui à son tour est une cause essentielle de retard au sein des projets.

Egalement le problème de compétence (des parties prenantes) peut justifier l'existence de problèmes de coordination, et peut aussi être lui-même (le problème de compétences) justifié par les difficultés financières rencontrées par l'entreprise.

Si nous nous appuyons sur nos résultats relatifs à l'effet de l'opportunisme sur l'absentéisme du personnel, ou ici sur la relation entre les divergences d'intérêts et les raisons administratives et logistiques (comme causes de retards dans les projets), **nous pourrions suggérer un impact des problèmes principal-agent (et donc de la relation d'agence existante) sur les délais des projets, et par conséquent également les coûts.**

au-delà de ces résultats et de ces réponses, certaines entreprises en répondant à notre questionnaire ont tenu à ajouter des commentaires parfois complémentaires à leurs réponses, explicatifs ou enrichissants. Cependant une de ces entreprises est sorti du lot selon nous quant à ses réponses essentiellement de par : la pertinence des réponses, la précision, la cohérence des réponses, mais aussi la sincérité dont a fait preuve **selon nous** le répondant.

Parmi les précisions apportées par cette entreprise nous en avons retenu trois que nous avons jugé particulièrement intéressantes et enrichissantes dans le cadre de notre étude :

- A la question 4 (faites-vous appel à des parties prenantes ? si oui, pourquoi ?) le répondant a ajouté : nous sous- traitons l'importation de la matière première et les activités nécessitent des investissements lourds.

Nous pouvons en déduire ici que l'entreprise en question fait face à des blocages financiers et matériels qui l'empêchent d'assurer elle-même les activités qu'elle sous-traite.

- A la question 8 (quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez avec vos collaborateurs : fournisseurs, sous-traitants, etc.) le répondant a ajouté : nos sous-traitants

sont sujets aux mêmes contraintes que tout le monde, donc ils sont souvent réticents à prendre des risques.

Cette réponse peut être particulièrement intéressante selon nous car le répondant évoque ici la réticence à la prise de risque qu'ont certains fournisseurs et sous-traitants à cause des contraintes auxquelles ils peuvent être sujets. L'absence d'une prise de risque peut être un avantage et un inconvénient à la fois selon nous.

Un avantage car si la gestion des risques qui la suit n'est pas bien adaptée ou mal mise en place ou parfois même inexistante, les conséquences liées à une prise de risques peuvent être fatales pour l'entreprise, cependant l'absence d'une prise de risque peut être un inconvénient particulièrement au sein des projets, car elle peut empêcher l'organisation temporaire (le projet) ou l'entreprise d'essayer de nouveaux outils ou de s'aventurer dans de nouvelles directions afin de découvrir ce qui peut lui correspondre en terme de package d'outils et de techniques.

Nous l'avons évoqué dans le présent travail, l'une des grandes particularités des projets est la spécificité propre à chacun, les projets ne se ressemblent pas et chacun d'entre eux nécessite un panel d'outils, de techniques, de compétences et de structure qui lui ait propre, ainsi c'est en tentant les expériences d'essais de certaines techniques et de certaines compétences que l'entreprise peut découvrir (à travers l'expérience et la capitalisation) ce qui lui convient en terme de coût, délai et de qualité.

- A la question 9 (rencontrez-vous des problèmes de coordination ? si oui, lesquels ?) le répondant ajoute que : chaque sous-traitant travaille à son rythme en Algérie.

Cette information liée au rythme de travail de chacun, peut laisser entendre que cette particularité est propre au contexte Algérien, et que le rythme de travail impacte fortement la coordination des projets, cependant le compromis et la coopération, peuvent contribuer à impacter le rythme de travail. Ce qui peut nous laisser supposer que le fait que le rythme de travail puisse représenter un obstacle dans la coordination des projets, il est probable que la coopération et le compromis soient inexistants ou peu présents.

- A la question 10 (quelles sont les principales causes de retard que vous rencontrez dans vos projets ?) le répondant a ajouté : les ruptures de stocks chez nos fournisseurs.

Selon le répondant ici les stocks représentent une cause importante de retard dans leurs projets, ce qui peut être lié selon nous à l'indisponibilité des matériaux en question ou à une gestion des stocks inadéquate.

c. Vers une théorisation de la gestion de projet :

❖ Le courant du « rethinking project management » :

Ce courant trouve son origine dans les travaux de chercheurs britanniques début 2001 (Cicmil et Hodgson), à travers leur volonté de sortir de la pensée unique du modèle de l'ingénierie nord-américain standardisé et instrumental¹.

Considérant que la gestion de projet est une discipline qui s'est constitué avec le temps et à travers ses expériences dans les institutions de production et de diffusion de connaissance, le courant du « rethinking » a vu la nécessité de construire une nouvelle voie de recherche laissant place à des travaux et des méthodologies pour une gestion de projet qui soit plus organisationnel et plus auto poïétique (l'auto poïèse représente la propriété d'un système à se produire lui-même).

Selon ce courant les projets se développent dans des organisations qui sont perméables aux différentes influences et opinions qui les entourent ainsi qu'aux besoins des individus qui font les projets. Ainsi que des bénéficiaires des projets.

Dans la réalité les projets échouent de façon assez fréquente et les acteurs sont en désaccord et peuvent changer d'avis, ce courant a alors brassé de nombreux thèmes, qu'il s'agisse de la théorie du pouvoir de direction des projets (leadership) et des enjeux politiques ou encore des interactions en réseau des acteurs, de la professionnalisation et du développement professionnel du projet comme processus social².

De l'incertitude et de l'ambiguïté du travail en projet, de la formation et la professionnalisation, de l'éthique et de la responsabilité morale dans les projets, des tensions entre la normalisation et la créativité, des limites de la « projectification » (Midler, 1995), ou de la gouvernance et du contrôle élargi des projets³.

Ce courant analyse finalement les fonctionnements et les dysfonctionnements de la rationalité du projet, en s'ouvrant aux sciences sociales, et en privilégiant les approches empiriques de la complexité plutôt que des méthodes réductrices et désincarnées et en mobilisant de nouveaux

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Op.cit, P.98.

² Ibid., P.98.

³ Ibid.

terrains comme les projets de conseil, les projets de changement organisationnel, les projets dans les organismes bénévoles, dans les nouveaux médias ou dans les industries créatives¹.

Ce courant peut être selon nous une première ébauche vers une théorie de la gestion de projet.

❖ **Une théorie de la gestion de projet ? :**

Selon Koskela et al : «Une théorie consiste principalement à partir de concepts et de relations de cause à effet qui relient ces concepts »²

Egalement nous pouvons proposer une autre définition de ce qu'est une théorie : Une théorie est une explication, c'est-à-dire une tentative d'expliquer une tranche d'expérience dans la vie, ce qu'elle explique est appelé l'objet de l'étude. Une théorie consiste aussi en un ensemble de concepts et de relations qui les relient les uns aux autres dans une explication de l'objet »³

Koskel et al décrivent les différentes fonctions d'une théorie explicite de la théorie du projet selon les différents que peut avoir une théorie⁴ :

- fournit une prédiction du comportement
- se base sur quels outils peuvent être inventés ou construits
- peut être partagé et fournit un langage commun
- cible de façon précise les points de progrès
- mène à l'apprentissage dans la pratique
- les pratiques innovantes peuvent être transférées vers d'autres contextes
- c'est un condensé de connaissances

De plus, il est indiqué qu'une théorie de la gestion de projet devrait être prescriptive : elle doit révéler comment l'action contribue aux objectifs qui lui sont fixés. Avec ce qu'on a mentionné ci-dessus, Koskela et al concluent qu'il est possible de "trouver" des déclarations du PM BOK (la démarche de gestion de projet du « project management institute ») qui se rapprochent de la

¹ GAREL, G. (2011). *Le Management De Projet*. Éditions La Découverte. Op.cit, P.98.

² LOUSBERG, L. H. M. J. (s. d.). *Toward a theory of project management*. Faculty of Architecture, Delft University of Technology. P. 40.

³ HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Op.cit, P.24.

⁴ LOUSBERG, L. H. M. J. (s. d.). *Toward a theory of project management*. Op.cit, P. 41.

définition d'une théorie ou dont on peut déduire une théorie" et commencer la recherche d'une "théorie sous-jacente de la gestion de projet" à travers le concept de « projet »¹.

Egalement Après comparaison avec les théories de la gestion de la production, Koskela affirme que la théorie sous-jacente du projet est qu'un projet peut être défini comme une transformation des inputs en outputs².

La gestion de projet classique est vue par Koskela et al comme "un type particulier de gestion de la production/opérations" et concluent que cette " gestion de projet semble reposer sur trois les théories de la gestion : la gestion en tant que planning, le modèle de répartition et le modèle du thermostat.

Et ce avec l'action comme notion clé dans le processus de la définition du projet et en tant que sujet principal des trois théories que nous venons de mentionner. Il est possible de présenter la gestion classique (de projet) comme suit "gestion de l'action" ou "l'utilisation d'un système fermé" (Boonstra, 2005)³.

Mais, en se basant sur ce que l'on appelle les " preuves empiriques ", Koskela et al concluent l'existence de lacunes de ces théories qui sous-tendent la gestion de projet et y ajoutent de nouvelles théories. Il est indéniable et saisissant selon eux de constater que ces théories ajoutées concernent des concepts tels que "l'incertitude, l'interaction, les réunions, le langage, l'informel et l'ambiguïté", essentiellement car ils sont tous liés à l'humain⁴.

Cependant selon Peter W.G.Morris il ne peut y avoir une seule théorie de la gestion de projet, essentiellement car le concept de gestion est déjà trop vaste pour qu'il n'y ait qu'une seule théorie. En effet, même les sujets scientifiques les plus difficiles ne possèdent pas une seule théorie. Ils ont des théories de choses particulières - les lois de Newton, Faraday et Einstein par exemple - mais pas une théorie globale.

¹ LOUSBERG, L. H. M. J. (s. d.). *Toward a theory of project management*. Op.cit, P. 41.

² Ibid., P.42.

³ Ibid, P.43.

⁴ Ibid.

La gestion de projet, comme la gestion elle-même sont similaires : certains domaines sont sensibles aux méthodes de recherche scientifique pour générer des " connaissances publiques " vérifiables ; d'autres le sont beaucoup moins et auront toujours une grande part d'imprévisibilité¹

Selon cet auteur une théorie de la gestion de projet est en elle-même une notion erronée il serait selon lui plus adéquat d'évoquer quelques autres théories et connaissances, à la fois tacite et explicite qui soient relatives à des pratiques appropriées en gestion de projets et qui si elles sont appliquées, devraient améliorer les chances de succès du projet.

¹ MORRIS, P. W. G. (2014). *Science, objective knowledge, and the theory of project management*. ICE James Forrest Lecture. P.9.

Conclusion du quatrième chapitre :

Ce chapitre clôture notre plan de travail et ainsi l'étude, nous nous sommes davantage concentré à travers lui sur les éléments qui constituent notre problématique, en l'occurrence les délais et par conséquent les coûts et les contrats.

Nous avons donc tenté de répondre à notre problématique autour de laquelle s'est axée notre étude, et d'offrir une réflexion des plus logiques et structurée possible en utilisant les concepts et les connaissances théoriques exposées dans les deux premiers chapitres mais aussi celle issues de tous notre cursus et bagage académique, auxquelles nous avons combinés les données récoltés sur le terrain à travers notre questionnaire d'étude.

Ce chapitre représente alors l'aboutissement de notre étude et apporte éventuellement un préambule à la conclusion de cette dernière.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE :

Cette étude avait pour ambition d'apporter une contribution dans les réflexions et analyses faites autour de la gestion de projet, cette dernière ayant fait l'objet de notre précédent mémoire de recherche dans lequel nous avons mis en avant les problématiques essentielles dans la gestion de projet dont ceux liés à la coordination.

Nous avons donc eu pour objectif premier de réaliser un travail qui soit dans la continuité de celui qu'on avait précédemment fait, en essayant cette fois de marquer les éventuelles similitudes ou rapprochements entre ce modèle de gestion (la gestion de projet) et la théorie de l'agence, cette dernière étant une théorie relativement récente est axée autour des divergences d'intérêts et d'objectifs entre un principal et un agent, une divergence qui était selon nous susceptible d'exister de façon fréquente au sein des projets.

Nous avons également tenté au cours de ce travail de présenter les principales notions et concepts composants la gestion de projets et la théorie de l'agence, la première possédant une dimension organisationnelle et technique, il était selon nous presque évident d'évoquer ou du moins mettre en avant les questions liés à son existence au sein des organisations, à sa place au sein des dernières et ses rapports avec elles.

La théorie de l'agence quant à elle cherche aussi à redéfinir les frontières de l'organisation à travers l'analyse de ses auteurs sur les divergences d'intérêts et les asymétries d'information pouvant exister entre un principal et un agent.

Nous avons donc axé notre travail sur une problématique principale :

Théorie de l'agence, quels rôles et impacts dans les problématiques liées à la gestion de projets ?

De cette problématique un certain nombre de questions sous-jacentes ont suivi tel que :

- Quels impacts de l'utilisation du concept de **coûtenance** et de la **valeur acquise** sur la performance des projets ? et quels résultats sur les risques liés aux projets ?
- Est-ce que la **culture** d'entreprise définit les **relations d'agences** et de coordination ou ces dernières pourraient-elles définir la culture de l'entreprise ?
- Quelle place pour les **contrats** dans les relations d'agence au sein des projets ? et en quoi et comment pourraient-ils contribuer à l'amélioration de la performance des projets et donc des entreprises ? quelle place au sein des contrats pour l'opportunisme des agents et l'asymétrie d'information ?

- **Relations d'agences** et **hiérarchie** au sein de l'entreprise, quel impact sur les projets ? et sur la **performance** de l'entreprise ?
- comment les **relations d'agences** pourraient-elles impacter les projets à travers leurs **structures** et est-ce que ce potentiel impact pourrait influencer sur la structure de l'entreprise ? et quel impact des **coûts de transaction** sur ces structures ?

La tentative de réponse à la problématique et à ses questions sous-jacentes s'est faite essentiellement à travers l'exposé de la synthèse de la littérature que nous avons faite, notre approche méthodologique et les outils utilisés pour ce faire.

Ce qui nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

1. il est possible de considérer que la culture impacte les relations d'agences et pourrait éventuellement les définir si elle est ancrée et valorisée au sein de l'entreprise. les relations d'agences à leurs tour peuvent impacter voir définir la culture projet. Il y'a donc probablement un effet réciproque entre les deux.
2. Le processus de planification s'élabore en grande partie à travers l'analyse du risque, aussi les risques liés aux relations d'agences, peuvent avoir un impact négatif considérable sur le processus de planification des projets.
3. Nous pouvons suggérer que certaines techniques de la gestion des risques (tel que l'amélioration du niveau d'information) peuvent aider ou contribuer à remédier à certaines problématiques de la théorie de l'agence (les asymétries d'informations) ou simplement que : l'aspect instrumental de la gestion de projets peut contribuer à remédier à certaines problématique de la théorie de l'agence.
4. Il n'y a pas opposition mais complémentarité entre la particularité d'un projet et son support structurel
5. Il est possible de considérer que la hiérarchie est intégrée au sein de la relation d'agence, à partir du moment où cette dernière se crée, et que ce ne sont pas deux concepts dissociés l'un de l'autre, mais pouvant cohabiter l'un avec l'autre.
6. Le fait que l'entreprise soit confrontée à la gestion d'une double typologie de coûts (coûts comptables et coûts économiques), peut amener les projets à remettre en question leurs systèmes de gestion lié aux coûts mis en place, à en analyser les éventuels dysfonctionnements ou défaillances pour repenser un autre système intégrant ces deux typologies de coûts.

7. La coûténance est susceptible d'avoir des effets positifs sur les risques liés aux projets en servant d'appui pouvant renforcer les outils et démarches liés à la gestion des risques qui sont déjà existants.
8. La valeur acquise trouve bien sa place dans le concept de performance en permettant de fournir les projets en informations nécessaires à leur suivi et avancement.
9. La rationalité limitée peut être à l'origine de l'incomplétude des contrats comme nous l'avons évoqué dans les chapitres précédents, une limitation des capacités cognitives des agents et des acteurs se répercute sur la complétude des contrats, elle joue donc aussi un rôle particulièrement important dans ce dernier.
10. Le contrat pourrait avoir une influence sur les asymétries d'information et les comportements opportunistes, et ces derniers peuvent également jouer un rôle important dans le contrat.
11. 60% des répondants dans notre enquête ont affirmé que les problèmes rencontrés au cours de leurs projets étaient des problèmes davantage culturels.
12. 80% des répondants prétendent que l'une des principales raisons les poussant à recourir à des parties prenantes (tel que les sous-traitants) était l'inadaptation de leur organisation pour pouvoir leur fournir les tâches et biens nécessaires à la réalisation de leurs projets, ce qui renvoie donc selon nous à un problème structurel
13. 80% des répondants ont affirmé que c'était le directeur général qui prenait la décision de recourir à des parties prenantes, ainsi concernant ces dernières les autres responsables de l'entreprise et du projet sont exclus de cette prise de décision et n'ont pas ce pouvoir.

Ce qui indique que cette décision est uniquement relative au jugement du supérieur hiérarchique, si ce dernier a une information partielle et asymétrique par rapport à d'autres membres et acteurs impliqués dans le projet sur la nécessité ou pas de recourir à des parties prenantes, la décision prise est alors majoritairement subjective et en conséquence peut alors être biaisée.

- 80% des répondants affirment que les conflits et les divergences d'intérêts ou autre qu'ils rencontrent avec leurs parties prenantes dans leurs projets ont des répercussions sur les délais et donc les coûts liés à ces derniers.

60% des répondants (gérants ou propriétaires) affirment avoir des divergences et différends d'ordre « décisionnels » avec leurs supérieurs leurs gérants (si ce sont propriétaires) et propriétaires

(si ce sont les gérants), ce qui peut soulever l'existence de dysfonctionnements au niveau de la prise de décision ou de l'application de ces dernières, et aussi remettre en question l'existence d'une relation d'agence, qui elle implique une délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent.

- 80% des répondants ont affirmé que selon eux le contrat est : **un document légal**

Selon nous cette conception limite la notion de contrat à son aspect juridique et occulte tous les autres rôles essentiels que ce concept a dans les transactions et dans les relations entre les différentes parties. Et pourrait aussi justifier certains blocage ou manque d'outils auxquels font face les entreprises. **Cette conception du « contrat » par les entreprises pourrait aussi selon nous refléter des insuffisances liées à : la culture, la formation, les compétences présentes au sein des entreprises, ou au système juridique en vigueur (dans le sens où les entreprises pourraient être « contraintes » à travers les lois en vigueur d'utiliser ou d'exploiter le contrat simplement en tant qu'instrument « légal »).**

- l'opportunisme peut avoir un effet sur le taux d'absentéisme du personnel,
- Les problèmes de compétence peuvent se répercuter sur la coordination de l'entreprise
- Les problèmes d'autorité rencontrés avec les employés étant assez corrélés avec les problèmes d'éthique et de culture que peut rencontrer l'entreprise et ses collaborateurs peut nous amener à supposer :

que les entreprises qui se plaignant d'un manque d'éthique vis-à-vis de leurs collaborateurs avaient une autorité qui n'était pas acceptée par leurs employés ou avaient des difficultés à la faire appliquer, ce qui peut encore une fois nous amener à penser que ce n'est pas forcément le style d'autorité qui est rejeté par les acteurs mais les valeurs et décisions que l'entreprise souhaite appliquer ce qui peut démontrer selon nous :

Une incohérence, une différence et une non concordance entre les valeurs (tel qu'une primauté de l'éthique dans le travail) et conceptions de l'entreprise vis-à-vis ou dans ses projets avec celles des acteurs travaillant dans ces derniers. Ce qui peut renvoyer selon nous soit à : un problème de recrutement, de communication, de motivation, de style de gestion.

- Nous pouvons suggérer que l'opportunisme ou les divergences d'intérêts entre les parties et les problèmes d'éthiques (également entre les parties) pouvant être à l'origine de conflits

existants entre l'entreprise et les parties prenantes pouvant causer des retards administratifs et logistiques au sein des projet

- Ce qui peut nous conduire à suggérer également qu'il existe un lien direct entre l'opportunisme, les divergences d'intérêts, le manque d'éthique et la dimension temporelle des processus administratifs.
- les problèmes financiers impactent les conditions de travail des acteurs ce qui représente un obstacle important pour ces derniers, nous pouvons aussi suggérer que l'obstacle hiérarchique rencontré par les acteurs peut causer certaines problèmes de coordination qui à leurs tour peuvent représenter une cause de retard au sein des projets.
- Egalement le problème de compétence (des parties prenantes) peut justifier l'existence de problèmes de coordination, et peut aussi être lui-même (le problème de compétences) justifié par les difficultés financières rencontrées par l'entreprise.
- **A travers les effets de l'opportunisme et des divergences d'intérêts cités plus haut, nous pourrions suggérer un impact entre la théorie de l'agence et les retards dans les projets, et par conséquent sur les coûts de ces derniers.**
- **Aussi (comme nous l'avons évoqué dans le troisième chapitre) en tant qu'organisation temporaire, le projet peut lui-même être dans une relation d'agence (essentiellement à travers le chef de projet) établie par une organisation parente, celle qui crée ou réalise le projet (le principal) pour réaliser des objectifs spécifiques, sur l'échelle temporelle dans laquelle le projet existe.**

Nous pourrions ici suggérer que les projets ou la gestion de projets peut avoir une double fonction ou effet sur la théorie de l'agence : soit la gestion de projets est génératrice de relations d'agences si les divergences sont là et que les acteurs ou l'équipe ne sont pas impliqués dans l'identité du projet ou si ce dernier n'est pas fédérateur. Les projets pourraient donc représenter **un nœud de relations d'agences**.

Ou au contraire si le projet est fédérateur, à travers : la culture, le contrat (si il joue un rôle coopératif) ou autre outil, les comportements opportunistes et les asymétries d'informations peuvent être réduits, ce qui peut implique une réduction des relations d'agences, et dans ce cas le projet peut jouer un rôle d'éliminateur de relation d'agences.

Ce qui peut selon nous trancher dans ce double rôle que les projets sont susceptibles de jouer est : **le contrat et la culture**. En effet ces deux outils peuvent jouer un grand rôle dans les mécanismes

incitatifs des agents afin de réduire les divergences d'intérêts et d'objectifs ainsi que les comportements opportunistes.

La culture possède une importance cruciale dans la gestion de projet, si la culture contribue à rendre le projet fédérateur quant à ses acteurs par rapport à sa mission et ses objectifs, elle jouerait ainsi ce rôle dans la diminution de l'impact que pourrait avoir les relations d'agences, aussi les risques liés à l'échec pouvant être importants au sein des projets, nous considérons que **la culture de l'échec** peut représenter un concept particulièrement important à introduire au sein de ces derniers.

La culture de l'échec représente l'ensemble des attitudes, réactions et comportements qu'ont les acteurs ou une organisation face à l'échec. Cette phrase de Samuel Beckett (prix nobel de littérature irlandais) souligne l'importance de l'échec en général mais aussi au sein des projets: « *Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better* ». Qui signifie : « *toujours essayer, toujours échouer, peu importe, essayez encore, échouez encore, échouez mieux* ».

Egalement pour un enrichissement des réflexions et analyses autour d'une éventuelle théorisation ou développement de la gestion de projets, **la propriété au sein des projets** (au-delà des contrats et de la culture que nous venons de citer) et l'identité des projets possède également une place à part entière, comme nous l'avons évoqué concernant l'information la propriété peut contribuer à diminuer les asymétries d'informations et les divergences d'intérêts celle-ci peut concerner les compétences existantes au sein des projets ainsi que les connaissances, cette propriété n'exclut cependant pas selon nous un partage et une transmission de ces dernières.

L'identité des projets peut quant à elle également contribuer à trouver des solutions à certaines problématiques de la gestion de projet, si les acteurs s'identifient à cette mission commune, s'y reconnaissent dedans, ils peuvent être plus dévoués et plus impliqués. Et pourraient avoir moins tendance à être opportunistes ou à être incités par des avantages matériels, car il s'agira aussi de satisfaction personnelle, de reconnaissance, d'accomplissement individuel et collectif, d'avantages liés à leur carrières (leurs formation et connaissances acquises au sein du projet, leur contribution à la réussite du projet, leur réputation, etc.).

Egalement dans la même perspective que celle de la théorie de l'agence (qui cherche à redéfinir l'organisation et ses limites), la gestion de projet à travers son aspect professionnel, instrumental et organisationnel incite les organisations à aller vers une reconfiguration de leurs structures et nous pousse à nous questionner davantage sur les limites existantes entre les projets et les organisations et sur leurs **réelles** place au sein de ces dernières.

Les apports conceptuels :

Notre principal apport conceptuel réside dans la mise en avant de l'ensemble des notions relatives à tous les aspects de la gestion de projet, en effet la littérature liée à ce dernier étant davantage axée sur sa dimension instrumentale, opérationnelle et technique, nous avons tenté d'aborder davantage à notre tour ses aspects organisationnels, et de les présenter de la façon la plus claire possible.

Et ce même nous avons également fait une synthèse de son corpus de connaissance lié à son aspect instrumental, afin qu'on puisse offrir en premier un aperçu clair et concis de ce qui compose ce modèle de gestion pour ensuite nous approfondir sur les notions qui entraînent dans le cadre de notre étude.

Egalement pour la théorie de l'agence, notre apport conceptuel relatif à cette dernière consiste en l'enrichissement des notions relatives à cette théorie, tel que la synthèse réalisée de cette théorie, ayant pour but de mettre en avant son importance, de mieux diffuser l'apport de cette théorie et de contribuer à son accessibilité ainsi que nos interprétations fournies des définitions exposées ou des idées principales liées à la théorie de l'agence.

Aussi, suite aux principales conclusions reprises dans cette partie, nos hypothèses ont été confirmées et nos résultats ainsi que leurs discussions répondent à plusieurs niveaux et selon plusieurs perspectives au questionnement formulé dans l'introduction.

Les apports empiriques :

Cependant, les questionnements liés aux problématiques d'agences et de projets sont indéniablement riches, mais ce sujet possède néanmoins certaines difficultés qui sont propre à son étude et à son traitement, telles que celles liées à la complexité de l'environnement dans lequel la collecte de données s'est réalisée, en effet la gestion de projets étant un modèle de gestion ambivalent aux diverses facettes, il requiert des compétences issues de différents domaines et des connaissances de tous les aspects de l'environnement dans lequel s'exécute le projet (cadre juridique, économique, social, culturel, etc.), la complexité du cadre algérien à ces différents niveaux, requiert des ressources plus importantes et des compétences d'analyses plus élevées que celles dont nous avons disposé pour cette étude.

Egalement, l'échantillon choisi aurait dû être plus important, afin que l'étude soit plus représentative, dans un premier temps la difficulté d'accès au terrain fut en effet un des grands obstacles rencontré lors de cette étude, ensuite l'obtention de la coopération des organismes et

structures que nous avons approché, représentait également une autre difficulté à laquelle nous avons dû faire face, ce qui a réduit considérablement le nombre d'entreprises ayant accepté de coopérer avec nous et de répondre au questionnaire.

Les voies de recherche :

Afin de compléter cette étude, plusieurs voies pourraient être tracées, nous pouvons évoquer par exemple :

Les questions liées à **l'intégration dans la gestion de projets**, car tel que nous l'avons évoqué dans le présent travail, les relations avec les parties prenantes auxquelles l'entreprise fait appel peuvent engendrer des coûts, aussi si il existe des conflits avec ces partis, alors des coûts supplémentaires peuvent être additionnés.

Egalement d'autres contributions relatives à l'économie des organisations au sein des projets, tel que la question de la **propriété** au sein des projets par exemple.

Bibliographie

Bibliographie :**Ouvrage :**

1. AÏM (Roger), « gestion de projet », lextenso éditions, paris, 2013.
2. ARROW (Kenneth J), « théorie de l'information et des organisations », édition Dunod, paris, 2000.
3. BADIOU (Alain), "l'éthique", édition Nous, Caen, 2003.
4. BARABEL, MEIER, "Manageor", edition DUNOD, Paris, 2010.
5. BAUDRY (Bernard), CHASSAGON (Virgile), les théories économiques de l'entreprise, éditions la Découverte, paris, 2014.
6. BALLAND Stéphane, BOUVIER Anne-Marie, « management des entreprises », édition DUNOD, paris, 2012.
7. BECERRA (Manuel), "Theory of the firm for strategic management", CAMBRIDGE University Press, UK, 2009.
8. BELAID, (Mohand cherif) : « *le management de projets mise en œuvre avec MS-Project* », éditions pages bleues internationales, Alger, 2010.
9. BESANKO et all : « principes économiques de stratégie », édition de boeck, paris, 2011
10. BOYER (Luc), EQUILBEY (Noël), « histoire du management », les éditions d'organisations, paris, 1990
11. BUISSON-FENET (Emmanuel), NAVARRO (Marion), « la microéconomie en pratique », Armand Colin éditions, paris, 2012.
12. BJERESSKOV DINIZTEN (Henriette), JANSEN (Lars Klorgh): "organisational theory", edition Hans Reitzels forlag, Danemark, 2010
13. CABIN (Philippe), « les organisations, états des savoirs », éditions sciences humaines, Auxerre, 1999.
14. CAHUC (pierre), « la nouvelle microéconomie », édition La Découverte, 1998
15. COURTOT(Hervé), « gestion des risques dans les projets », édition economica, paris, 1998.
16. CHANLAT(Jean-François), « sciences sociales et management », éditions ESKA, canada, 2000.
17. DELAS (jean pierre), économie contemporaine, éditions Ellipses, paris, 2001
18. DESREUMAUX(Alain), « théorie des organisations », éditions EMS, paris, 2005

19. EBENEZER (A.Sholarin), AWANGE (Joseph.L), «environnemental project management », Springer publishing, Switzerland, 2015
20. ENGLENDER, (Olivier) et FERNANDES (Sophie) : « la communication dans la gestion de projet », édition Vuilbert, Paris, 2010.
21. GABRIE Hubert, JACQUIER (Jean-Louis), « la théorie moderne de l'entreprise », édition economica, paris, 1994.
22. GAREL(Gilles), « le management de projet », éditions La Découverte, paris, 2011.
23. GIARD(Vincent) : « gestion de projet », édition economica, paris, 1991.
24. GIARD (Vincent) et MIDLER (Christophe), « pilotage de projet et entreprises, diversité et convergence », édition economica, paris, 1993
25. GRAWITZ (Madeleine), méthode des sciences sociales, édition Dalloz, Paris, 2011.
26. HATCH (Mary Jo), « théorie des organisations », édition De Boeck université, paris, 2000.
27. HABERMAS (Jürgen), « morale et communication », éditions du cerf, Frankfurt, 1983.
28. HELLRIEGEL et all, « management des organisations », éditions De Boeck, Bruxelles, 1993.
29. HERMEL (Laurent) « 100 questions pour comprendre et agir, gestion du temps », afnor éditions, paris, 2005.
30. IGALENS (Jacques) et all, « management des grands projets », éditions ESKA, paris, 2016.
31. KALIKA(Michel), « structures d'entreprises », édition economica, Paris, 1995,
32. KANT(Emmanuel), “Leçons d'éthique”, édition *le livre de poche*, paris, 1997.
33. KERZNER (Harold), “Project management”, John Wiley & Son, New Jersey, 2003
34. KOENIG (Gérard), « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIe siècle », édition economica, paris, 1999.
35. KOENIG (Gilbert), « Les théories de la firme », édition economica, Paris, 1998.
36. LIVIAN (Yves Frédéric), « Introduction à l'analyse des organisations », édition economica, paris, 2000
37. MANKIW (George N), TAYLOR (Mark P), « principes de l'économie », édition de Boeck, paris, 2010.
38. MENARD (Claude) « l'économie des organisations », Hibr éditions, Alger, 2014.
39. MIDLER (Christophe) et GIARD (Vincent), « pilotage de projet et entreprises », édition economica, paris, 1993
40. MINYEM, (Henri Georges): « de l'ingénierie d'affaires au management de projet », édition eyrolles, 2007.

41. MOINE, (Jean Yves) : *le grand livre de la gestion de projet*, afnor éditions, paris, 2013
42. MORIN (Edgar), « introduction à la pensée complexe », ESF éditions, paris, 1990.
43. MORIN (Edgar), « la méthode 6, éthique », éditions du seuil, paris, 2004.
44. MULLER, (Jean Louis.G): « 100 questions pour comprendre et agir, management de projet », Afnor, Paris, 2005.
45. NERE(Jean-Jacques), « le management de projets », édition ITCIS, Alger, 2014.
46. PETIT (Pascal), « l'économie de l'information », éditions La Découverte, Paris, 1998.
47. PINDYCK (Robert), RUBINFELD (Daniel), « microéconomie », edition Pearson education, paris, 2009.
48. PMI (Project Management Institute), “Guide PMBOK”, project management institute edition, USA, 2013.
49. ROULEAU (Linda), « théorie des organisations », presse de l'université de Québec, Québec, 2007.
50. SCHWALBE (Kathy), « information technology Project management”, cengage learning, USA, 2014.
51. SIMON (Hebert.A), « administration et processus de décision », édition economica, paris, 1983.
52. SONNENTAG (Sabine), FRESE (Michael), “performance concepts and performance theory”, *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, 2002.
53. THIETART (Raymond-Alain) et coll, « méthodes de recherches en management », édition DUNOD, Paris, 1999.
54. TORRES-BLAY(Olivier), « économie d'entreprise », édition economica, paris, 2004
55. TOUDJINE, (Abdelkrim), « analyse des coûts dans l'entreprise », éditions N.R.A, Alger, 2005.
56. TURNER (J.Rodney), “The handbook of project based management”, Mc Graw Hill edition, USA, 2009.
57. TURNER (J.Rodney), “Contracting for project management turner”, Gower Publishing, England, 2003.

**Mémoires :**

1. BENKERTABA Baya, « gouvernance et performance économique », mémoire de magister finance internationale, université d'Oran 2, 2015.
2. DUWARD (Gregory William), «PhD thesis: Morality and the moral agent », University of British Colombia, 1978

**Articles :**

1. ATKINSON (Roger), “project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it’s time to accept other success criteria”, international journal of project management, Vol 17, N°6, pp.337-342, 1999.
2. BARRERE(Christian), « pour une théorie critique des droits de propriété », actuel Marx n°29, 2001.
3. CHASSERANT(Camille), « fondements incomplets de l’incomplétude : revue critique de la théorie des contrats incomplets », volume 83, numéro 2, HEC Montréal, Juin 2007.
4. CHARREAUX(Gérard), La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. In: Revue d'économie industrielle, vol. 92, 2e et 3eme trimestres 2000. Économie des contrats : bilan et perspectives. pp. 193-214.
5. EINSENHARDT (Kathleen), “agency theory: an assessment and review”, academy of management review, Standford university, vol 14, N°1, 1989.
6. FARES (M’hand), SAUSSIÉ (Stéphane), « coûts de transactions et contrats incomplets », revue française d'économie, volume 16, n°3, 2002, pp.193-230
7. GAREL(Gille) : « pour une histoire de la gestion de projets », les anales des mines, gérer et comprendre, décembre 2003, n°74.
8. JENSEN (Mickael.C), MECKLING (William.H). « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, journal of Financial Economics, V.3, N.4, 1976.
9. LAFFONT (Jean-Jacques), « à propos de l'émergence de la théorie des incitations », Lavoisier « revue française de gestion », N°160, 2006
10. L.KLIEM (Ralph), “effective communication for project management”, Auerbach publications, New York, 2008

11. LOUSBERG (L. H. M. J.), “toward a theory of project management”, Faculty of Architecture, Delft University of Technology, International Salford Centre for Research and Innovation (SCRI) Research Symposium part of the 3rd International Built and Human Environment Research, in-house publishing, Netherlands, 2006.
12. LUNDIN (Rolf.A), SÖDERHOLM (Anders), “a theory of the temporary organization”, Umea university (Sweden), Elsevier Science Ltd, 1995, Grit Britain, vol 11, N°.4, pp. 437-455.
13. MORRIS (Peter.W.G), « science,objective knowledge, and the theory of project management”, ICE James Forrest Lecture, 2014.
14. M.Thevenet, E. Tissier-Desbordes, « implication dans l’organisation et implication dans le produit », communication au XXII^e congrès international de psychologie appliquée, Kyoto, Juillet 1990. M. Thevenet, « implication dans l’organisation et gestion de carrière », Revue française de gestion des ressources humaines, n°2, février 1992.
15. Project management institute, “practice standard for earned value management”, pennsylvanie, Etats-Unis, 2005.
16. TINEL (Bruno), « que reste-t-il de la contribution d’Alchian et Dmesetz à la théorie de l’entreprise », cahiers d’économie politique, septembre 2002.
17. TURNER (J.Rodney), MÜLLER (Ralph), “on the nature of the project as a temporary organization”, international journal of project management, 2003.
18. ZULCH (BG), communication: the foundation of project management, procedia technology, 2014.

**Sites internet :**

1. <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon4/polycopies4/L4.pdf> consulté le 13/04/2017 à 12H20
2. <http://annotations.blog.free.fr/index.php?post/2016/10/10/Oliver-Hart%2C-Bengt-Holmstrom-et-la-theorie-des-contrats> consulté le 14/04/2017 à 12h12
3. <http://egocognito.over-blog.com/article-5137509.html> consulté le 22/06/2017 à 14h39
4. <http://leblogrh.net/2012/05/11/la-theorie-de-lagence-2eme-episode> consulté le 7/07/2017 à 11h25
5. <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/fanatisme> consulté le 16/07/2017 à 13h09
6. <http://ossowska.isns.uw.edu.pl/pliki/teksty/La-nation-d%E2%80%99egoisme-dans-ses.pdf> consulté le 16/07/2017

Table des matières

Table des matières :

Résumé

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Introduction du premier chapitre

Section 1 : origines et concepts

Sous-section 1 : histoire et concepts de la gestion de projets

1. Historique et définitions

Sous-section 2 : fonctions et outils de la gestion de projets

1. fonctions de la gestion de projets

- 1.1 Ordonnancement et planification des projets

- Les plannings directeurs
- Les plannings détaillés
- Le PERT (program of Evaluation and Review Technic)

- 1.2. La gestion des coûts

- 1.3. La gestion du temps

- 1.4. La gestion des risques

- 1.5. La gestion de la qualité

- 1.6. La gestion des conflits

- ❖ Niveaux et sources de conflit

- Le conflit intra personnel
- Le conflit inter personnel

- Le conflit intra groupe
 - Le conflit inter groupe
 - Le conflit intraorganisationnel
 - ❖ Méthodes structurelles de gestion des conflits
 - La prévalence de la hiérarchie
 - La dissociation
 - La création de stocks-tampons
 - La nomination d'un agent de liaison
 - L'intégration au sein d'un département plus vaste
 - ❖ Méthodes interpersonnelles de gestion des conflits
 - La collaboration
 - La négociation
 - La consultation d'une tierce partie
- 3- Direction et contrôle des projets
- a- Le contrôle des projets
 - b- La direction des projets

Section 2 : projet et organisation

Sous-section1 : la place du projet dans l'organisation

1. le projet en tant qu'organisation temporaire
2. Projet et structure d'entreprise
 - La structure fonctionnelle
 - La structure divisionnelle décentralisée
 - Structure par projets
 - la structure novatrice
3. Le projet et son environnement
 - a- Le degré de simplicité de l'environnement
 - b- Le degré de stabilité de l'environnement
 - c- Le degré d'homogénéité de l'environnement
 - d- Le degré d'hostilité de l'environnement
4. Culture d'entreprise et culture projet

5. la communication au sein des projets

Sous-section 2 : le contrat dans l'exécution des projets

1. Définition et formes du contrat
2. détermination des rôles et responsabilités dans les contrats

Section 3 : problèmes et limites de la gestion de projets

Sous-section 1 : problèmes et limites de la gestion de projets

1. pathologies des projets
2. La pression des exigences
3. L'échec des projets
4. « la culture projet » dans le monde
 - ❖ Insuffisance de certains outils
 - ❖ Résistances psychologiques
 - ❖ Lacunes de compétences
 - ❖ Absence de structure favorisant le management de projets
 - ❖ Difficultés supplémentaires

Sous-section 2 : la recherche dans la gestion de projet

Conclusion du premier chapitre

Chapitre II : La théorie de l'agence

Introduction du chapitre II

Section 1 : La pensée managériale et la théorie des organisations

Sous-section 1 : la pensée managériale

Sous-section 2 : la théorie des organisations

- Principaux problèmes et points essentiels de la théorie des organisations
 - ❖ La prise de décision organisationnelle
 - ❖ Le pouvoir
 - ❖ Le conflit

Section 2 : La théorie de l'agence : origines et explication

Sous-section 1 : définition et développement

- ❖ La représentation de la théorie de l'agence
- ❖ La théorie de l'architecture organisationnelle (composante centrale de la théorie positive de l'agence)
- ❖ Les postulats du modèle REMM
- ❖ Les coûts d'agence
- ❖ La rationalité limitée
- ❖ La théorie des coûts de transactions
- ❖ L'opportunisme
- ❖ Dispositions prises pour limiter les problèmes d'agences
- ❖ La théorie des incitations
- ❖ Les limites de la théorie de l'agence
 - Remise en cause du couple rémunération/ performance
 - Les difficultés de conception d'un système un système de rémunération adéquat

Sous-section 2 : l'information

1. L'utilité de l'information
2. Le capital informationnel

Section3 : droits de propriétés et contrats

Sous-section 1 : les contrats

1. Les différentes fonctions du contrat
2. La théorie des contrats incomplets
 - ❖ Les effets de l'incomplétude des contrats
3. Le contrat comme solution au problème principal-agent

Sous-section2 : La théorie des droits de propriétés

1. Les droits de propriété de l'entrepreneur
2. La propriété comme fondement théorique de l'autorité

Conclusion du chapitre II

Chapitre III : Gestion de projets et théorie de l'agence : quels croisements

Introduction du troisième chapitre

Section 1 : l'individu

Sous-section 1 : le comportement individuel

1. L'individu et les organisations
2. L'action individuelle
 - Les motivations du comportement individuel
 - Les dynamiques du comportement de satisfaction
3. L'implication au travail
 - Les théories de l'implication
4. La prise de décision collective
5. Coordination et régulation
6. Appartenance et identité
7. La compétence

Sous-section 2 : la morale

1. L'éthique
2. L'égoïsme
3. Moralité et conflits d'intérêts

Section 2 : relations d'agences et projets

Sous-section 1 : la culture au carrefour entre la théorie de l'agence et la gestion de projets

1. La culture et les relations d'agences
2. Pouvoir et autorité

Sous-section 2 : relations d'agences et risques au sein des projets

1. Risques de problèmes d'agence et planification des projets
2. Les techniques de diminution du risque (en phase d'élaboration)
 - L'amélioration du niveau d'information
 - L'externalisation des risques
3. La réactivité organisationnelle

Section 3 : les relations d'agences dans la structure, la hiérarchie et la performance

Sous-section 1 : structures, hiérarchies et relations d'agences

1. Relation d'agence et structures
 - ❖ Le caractère stable de la structure
 - ❖ Le caractère formel – informel de la structure organisationnelle
 - ❖ Les variables de structures organisationnelles
 - Les variables de contexte
 - Les variables d'efficacité
2. La structure projet
3. Structures et relations entre individus
4. Hiérarchie, relations d'agences et projets
 - ❖ Définition de la hiérarchie
 - ❖ Hiérarchie et relations d'agences
 - ❖ La hiérarchie comme mode de coordination

Sous-section 2 : Performance et éléments contributeurs

1. Le concept de performance
 - ❖ La performance un concept multidimensionnel
 - ❖ Performance et implication
2. Apprentissage organisationnel et capitalisation des expériences en gestion de projets
 - ❖ La capitalisation de l'expérience
3. Le rôle de du chef de projet ou de l'entrepreneur
4. Innovation et gestion de projets

Conclusion du troisième chapitre

Chapitre IV : Gestion de projets : du modèle à la théorie

Introduction du quatrième chapitre

Section 1 : coûts et délais au sein des projets

Sous-section 1 : les coûts

1. Coûts implicites de la firme et apports de l'entrepreneur
2. Impacts de la coûtenance et de la valeur acquise

Sous-section 2 : relation d'agences et gestion des délais au sein des projets

- Dans la prise de décision
- Par rapport à la communication
- Par rapport au contrôle
- Par rapport aux risques
- Par rapport à la culture
- Par rapport à l'aspect structurel
- Par rapport à l'individu
- dans l'organisation temporaire en tant que projet

Section 2 : conceptions et alternatives contractuelles

Sous-section 1 : La relation d'agence et l'information

Sous-section 2 : les conceptions contractuelles

1. Le contrat comme point de référence
2. Le relationnel dans le contractuel

Section 3 : orientations méthodologiques et exposé des résultats

Sous-section 1 : orientations méthodologiques

1. Positionnement épistémologique et stratégie de recherche
2. Justification du choix de la méthode de recherche

Sous-section 2 : exposé des résultats :

- a. Statistiques descriptives
- b. L'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM)
- c. Vers une théorisation de la gestion de projet
 - ❖ Le courant du « rethinking project management »
 - ❖ Une théorie de la gestion de projet ?

Conclusion du quatrième chapitre

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Annexes

QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse en management, à l'université d'Oran2 (Mohamed ben Ahmed) dont le thème est : la théorie de l'agence et la gestion de projet. Notre étude se focalisera essentiellement sur la gestion de projet propre à un échantillon d'entreprises de construction privées algériennes, les obstacles que ces dernières rencontrent ainsi que sur les problématiques d'agence dans le déroulement et l'exécution de leurs projets.

Les problématiques d'agence renvoient ici essentiellement aux divergences d'intérêts, d'objectifs et d'accès à l'information qui existent entre le propriétaire de l'entreprise et le gérant, entre l'entreprise et les différentes parties prenantes auxquelles elle fait appel (fournisseurs, sous-traitants, bureaux d'études, etc.) ainsi que ses employés.

I- Identification de l'entreprise (veuillez choisir la bonne réponse en mettant le signe : X, auprès de la réponse choisie)

1. Dénomination de l'entreprise :

.....

2. Statut juridique de l'entreprise :

SPA SNC SARL EURL

3. Nombre d'effectifs :

- De 01 à 10 ()
- De 10 à 20 ()
- De 20 à 30 ()
- 30 et plus ()

4. Activités de l'entreprise :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Etes-vous :

- Le propriétaire de l'entreprise ()
- Le gérant ()
- Le propriétaire et le gérant ()

II- La gestion de projets au sein de l'entreprise cadre relationnel (veuillez mettre le signe : X devant la réponse choisie)

1. Comment s'effectue le contrôle des coûts au sein de vos projets ?

- Par la comptabilité analytique ()
- Par le système comptable de l'entreprise ()

Autre (précisez)

.....

.....

.....

2. Comment s'effectue la gestion du temps dans vos projets ?

- A travers les documents de planification ()
- A travers les documents de suivi (lesquels) ()

- Autre (précisez)

.....

.....

.....

3. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez au sein de vos projets ?

- De planification ()
- De gestion ()
- De communication ()
- De culture ()
- De compétence ()
- Financiers ()
- De coordination ()
- Juridiques ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

.....

4. Faites-vous appel à des parties prenantes dans vos projets (fournisseurs, sous-traitants, etc.)

Oui () Non ()

Si oui, pourquoi ?

- Parce que cela est moins cher ()

- Parce que vous avez des difficultés à trouver les compétences nécessaires pour fournir ces services (ceux que vous sollicitez chez les sous-traitants Ou les fournisseurs) ()
- Parce que votre organisation n'est pas adaptée afin d'assurer ces différents services ()
- Pour éviter des problèmes de coordination supplémentaires ()
- Pour des raisons juridiques et réglementaires ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

.....

5. Qui sont les responsables de votre entreprise qui prennent la décision de recourir à des collaborateurs (fournisseurs, sous-traitants, etc.) ?

- Les chefs de service ()
- Les chefs de département ()
- Les directeurs ()
- Le directeur général ()

6. Comment se déroule le processus de sélection des sous-traitants et fournisseurs ?

- Appel d'offre ()
- Contacts professionnels ()

- Autres (précisez)

.....
.....
.....

7. Comment jugez-vous la qualité des prestations de vos sous-traitants et fournisseurs de façon générale ?

Mauvaise () moyenne () satisfaisante () très satisfaisante ()

8. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez avec vos collaborateurs (fournisseurs, sous-traitants, bureaux d'études, etc.) ?

- Problèmes de communication ()
- Problèmes de coordination ()
- Problèmes de compétences ()
- Problèmes logistiques ()
- Problèmes organisationnels ()
- Non-respect des termes du contrat ()
- Problèmes d'éthique et de culture ()
- Autre (précisez)

.....
.....
.....
.....

9. Rencontrez-vous des problèmes de coordination ?

Oui ()

non ()

Si oui, lesquels

.....
.....
.....

10. Quels sont les principales causes de retards que vous rencontrez dans vos projets ?

- Raisons de coordination ()

- Raisons techniques ()

- Raisons logistiques ()

- Raisons financières ()

- Problèmes liés à la communication ()

- Absentéisme du personnel ()

- Réglementaires et juridiques ()

- Administratives ()

- Autres (précisez)

.....
.....
.....
.....

11. A quoi vous fait penser le terme « contrat » ?

- Un document écrit prouvant l'engagement de deux parties ()
- Un échange d'obligations ()
- La preuve d'une transaction commerciale ()
- Un document légal ()
- Un document déterminant les relations entre les parties ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

.....

12. Est-ce que certains services de votre entreprise sont impliqués dans la rédaction des contrats ?

Oui ()

Non ()

Si oui, lesquels :

.....

.....

.....

.....

13. Est-ce que les contrats établis avec les autres parties prenantes (clients, sous-traitants, fournisseurs ...) abordent tous les aspects de vos transactions ou des projets ?

Oui ()

Non (pourquoi)

.....

.....

.....

14. Quelle place accordez-vous à l'information au sein de vos projets ?

Aucune () moyenne () importante () très
 importante () essentielle ()

15. Quel est le principal moyen de transmission de l'information au sein de vos projets ?

- Des rapports et comptes rendus ()
- Réunions ()
- Outils technologiques (E-mail, téléphone, fax, etc.) ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

16. Organisez-vous des réunions concernant les projets ?

Oui () non ()

Si oui, a quelle fréquence ?

- Quotidienne ()
- Hebdomadaire ()
- Mensuelle ()

Autre (précisez)

.....

.....

17. Avez-vous un plan de communication pour vos projets ?

Oui ()

Non ()

18. Comment procédez-vous à la planification de vos projets :

- Par le biais de logiciels

- Autre (précisez)

.....
.....
.....

19. Possédez-vous à une gestion des risques dans vos projets ?

Oui ()

Non ()

20. Prenez-vous en compte l'incertitude dans la gestion de vos projets

Oui ()

Non ()

21. A quelle fréquence avez-vous des conflits ou des incompréhensions avec vos collaborateurs (fournisseurs, sous-traitants, etc.)

- Jamais ()

- Rarement ()

- Souvent ()

- Régulièrement ()

- Fréquemment ()

22. Avez-vous des différends ou des divergences d'objectifs entre vous et le propriétaire (si vous êtes le gérant) ou le gérant (si vous êtes le propriétaire) ?

Oui ()

Non ()

Si oui de quelle nature ?

- Financiers
- Décisionnels
- Culturels
- Autre (précisez)

.....

.....

23. Quels sont les obstacles que rencontrent les acteurs des projets (les employés de l'entreprise travaillant sur les projets) selon vous ?

- Liés à la communication ()
- Techniques ()
- Liés à la coordination ()
- Liés à la hiérarchie ()
- Liés à l'autorité ()
- Liés aux conditions et climat de travail ()
- Liés à la rémunération ()
- Administratives (par exemple : retards effectués dans la signature ou dans la validation de certains documents, dans le cadre du respect de la procédure de travail) ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

.....

24. Quels sont les principales causes de conflits que vous avez avec vos parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants, etc.) ainsi qu'avec les employés travaillant sur les projets selon vous ?

- L'inefficacité de la communication ()
- La divergence d'intérêts ()
- Le manque de coopération ()
- L'absence d'une culture de travail ()
- L'opportunisme ()
- Le manque d'éthique ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

.....

.....

25. Y'a-t-il des conflits entre les acteurs intervenants au sein des projets (les employés de l'entreprise qui travaillent sur les projets) ?

Oui () non ()

Si oui, à quoi ces conflits sont-ils liés selon vous ?

- Une répartition des tâches inadéquate ()
- Un manque d'implication dans les activités des projets ()

- Des problèmes de rémunération ()
- Des problèmes de communication ()
- Une circulation de l'information inadéquate ()
- Une diffusion et un accès à l'information inadapté(e) ()
- Des problèmes de qualification des acteurs ()
- Des problèmes de motivation et d'incitation ()

Autre (précisez)

.....

.....

.....

.....

26. Quelle attitude ou stratégie adoptez-vous pour la résolution de ces conflits ?

- Sanctions (précisez quelle type :) ()
- Amélioration de la communication ()
- Ecoute ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

27. Quel moyen adoptez-vous pour la motivation du personnel ?

- Augmentation de la rémunération ()
- Amélioration du climat et des conditions de travail ()
- Autre (précisez)

.....

.....

.....

28. Quels sont les critères que vous prenez en compte dans le choix de vos parties prenantes (fournisseurs et sous-traitants) ? (classez ces critères en leur attribuant des notes de 1 à 5 / 1 pour le critère le plus important, et 5 pour le dernier critère que vous prenez en compte) ?

- Le prix ()
- La qualité ()
- le délai d'exécution ou de livraison ()
- Le sérieux ()
- Le professionnalisme ()
- Autre (précisez)

.....

.....

29. Est-ce que les conflits et divergences que vous rencontrez avec vos collaborateurs (sous-traitants, fournisseurs, etc.), avec vos employés ont des répercussions sur les coûts et les délais de vos projets ?

Oui ()

Non ()

30. Quelle attitude adopte le personnel travaillant sur vos projets face à l'échec ?

- Démotivation ()

- Perte d'implication et d'énergie ()

- Désir de comprendre l'échec ()

- Apprendre de l'échec ()