

La recherche sur le succès des projets : approche universelle ou contingente ?

Ika Lavagnon A., Doctorant UQÀM
Université du Québec en Outaouais
Département des sciences administratives

101, St-Jean Bosco, C.P. 1250, Gatineau (Québec) J8X 3X7

Tel : 1 (819) 595-3900 # 1938

lavagnon.ika@uqo.ca

Résumé

Les études sur le succès des projets, bien qu'elles passionnent plus d'un, n'ont abouti à un consensus ni sur la définition du succès, ni sur la façon de le mesurer. Le succès des projets est aussi une affaire de perception et de divergence de perspectives. En outre, une certaine dichotomie semble exister entre succès de la gestion de projet (GP) (*project management success*) et succès des *projets* (*project success*). Deux des objectifs de la GP se prêtent facilement à la mesure : délai, coût; alors que les objectifs du projet tels que la satisfaction des parties prenantes sont plutôt difficiles sinon impossibles à mesurer. Les aspects *hard* du succès des projets sont tangibles, objectifs, mesurables et en osmose avec la réalisation du projet alors que les aspects *soft* sont subjectifs, subtils et plus difficiles à mesurer. En raison d'une telle ambiguïté, le succès des projets pose des difficultés de taille aux chercheurs. Certains auteurs considèrent que la recherche sur le succès des projets ne repose pas sur des fondements théoriques et conceptuels solides. D'autres l'accusent même de souvent proposer une théorie universelle applicable à tous les projets. Faut-il alors adopter une approche universelle ou plutôt contingente de la recherche sur le succès des projets ? Certes le triangle vertueux délai, coût, qualité semble être le paradigme dominant en GP pour aborder le succès des projets. Mais son étroitesse ne fait plus l'objet d'aucun doute. Réduire le succès des projets au succès de la GP, c'est faire l'apologie du quantitatif et de l'universel dans les études sur le succès des projets. Or, trouver une formule pour une mesure sans équivoque du succès, relève de l'utopie. Il est, en effet, loin d'être évident que les critères et les facteurs de succès transcendent les projets et les différentes parties prenantes dans le temps et dans l'espace, compte tenu de l'unicité des projets et de la spécificité de leur contexte de gestion. Le succès de la GP est également une vision mécaniste du succès des projets où l'on recherche la « seule et meilleure façon » (*one best way de Taylor*) de faire les choses. Adopter une approche universelle ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une seule et meilleure façon de gérer et de réussir les projets. Adopter une approche contingente ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une parfaite différence entre les projets et leur succès. Les deux approches ne sont ni antinomiques ni paradoxales : elles sont plutôt complémentaires comme le sont les aspects *hard* et les aspects *soft* du tout projet. En somme, pour plus de pertinence et d'impact de la recherche sur le succès des projets tant en théorie qu'en pratique, il faut une approche universelle contingente si l'on ose cette variété d'oxymore. C'est donc à une recherche sur le succès des projets plus contingente où l'universel et



le spécifique se côtoient, s'affrontent et se complètent et où l'accent sur l'un ou l'autre dépend du contexte et du type de projet, que nous faisons appel.

Mots clés : succès des projets, approche contingente, approche universelle.

« Le succès est aux yeux des hommes un dieu ». Ce mot de sagesse revêt une signification proverbiale en gestion de projet : en dépit de l'engouement des chercheurs pour les études sur le succès, elles n'ont débouché sur un consensus ni sur la définition du succès, ni sur la façon de le mesurer (Pinto et Slevin, 1988a). Les assertions du genre « l'opération a été un succès mais le patient est mort » (Jugdev et Müller, 2005, p.22) sont non seulement fréquentes en gestion de projet mais font couramment l'objet de méditation tant de la part des chercheurs que des praticiens. Si l'histoire récente de la gestion de projet (voir par exemple, Garel, 2003) montre que les chercheurs se sont intéressés à la maîtrise des outils et techniques de gestion de projet pour accroître les chances de réussite des projets, cette culture technicienne qui prévaut encore au *Project Management Institute* (PMI) n'est pas arrivée à trancher l'énigme du succès des projets (Belassi et Tukel, 1996).

En outre, la recherche sur le succès des projets n'a pas fait l'impasse sur les échecs des projets. Les faits sont là pour rappeler que le taux d'échec des projets est élevé, voire très élevé (Wateridge, 1995). Le Standish Group (2003) avance même un pourcentage d'échec de 74% pour les projets de technologie de l'information. La recherche sur le succès des projets tire sa pertinence de cette situation et est le sujet de prédilection des auteurs en gestion de projet c'est-à-dire la trame dominante dans la littérature sur les projets et leur gestion (Cooke-Davies, 2002). Bien que le concept de succès des projets suscite un intérêt certain – ce qui est aussi la conséquence de son ambiguïté (Astley 1985) – il semble y avoir un hiatus entre les efforts inlassables des chercheurs et les résultats décevants des projets. Les frustrations des chercheurs n'ont peut-être d'égales que les déceptions des praticiens.

L'abondante littérature sur le succès des projets apprend de nos jours à cohabiter avec des critiques de plus en plus fortes. Le reproche le plus souvent martelé et ressassé à volonté et peut-être le plus fulgurant à son encontre est qu'elle ne repose pas sur des fondements théoriques et conceptuels solides. Tel père, tel fils ! La gestion de projet ne fait guère mieux à cet égard (Shenhar et Dvir, 1996; Söderlund, 2004).

L'esquisse d'une théorie générale de la gestion de projet qui ne soit pas seulement limitée à l'approche systémique (Cleland et King, 1983) commence à peine (Turner, 2006). Quoi qu'il en soit, on accuse souvent la gestion de projet de proposer une théorie universelle applicable à tous les projets (Dvir et al., 1998).

Récemment, certains auteurs ont jeté un regard rétrospectif sur l'évolution de notre compréhension du succès des projets (Jugdev et Müller, 2005). D'autres ont tenté de faire ressortir les caractéristiques de la recherche sur le succès des projets et de voir si les fruits tiennent la promesse des fleurs c'est-à-dire si les chercheurs comblent les attentes par rapport à la pertinence théorique et sociale de leurs travaux (Ika, 2005). Ces contributions amènent à se poser d'importantes questions sur la recherche sur le succès des projets. Mais la plus importante, à notre sens, reste épistémologique : quelles sont les convictions profondes des praticiens et surtout des auteurs lorsqu'ils abordent la question du succès des projets ? Plus particulièrement, faut-il adopter une approche universelle ou plutôt contingente de la recherche sur le succès des projets ? Voilà la question spécifique à laquelle ce papier va tenter de répondre.

Dans ce papier, nous aborderons la notion de succès des projets dans la littérature de la gestion de projet avant de présenter les approches universelle et contingente de la recherche sur le succès des projets. Enfin nous proposons une discussion sur la synthèse des deux approches universelle et contingente.

1. LE CONCEPT DE SUCCÈS DES PROJETS DANS LA LITTÉRATURE DE LA GESTION DE PROJET

La définition de la notion de succès des projets pose problème. Ses acceptions sont nombreuses et son ambiguïté ne fait pas de doute (Pinto et Slevin, 1988a). Si la compréhension du succès des projets progresse et se renouvelle sans cesse (Jugdev et Müller, 2005), il est facile d'admettre que le succès des projets est à la fois l'efficience et l'efficacité des projets (Belout, 1998, O'Shaughnessy, 1992). Pour ne pas tomber dans le piège de proposer une définition trop générale, ce que dénonce Wells (1998), il est courant de faire une distinction opérationnelle entre succès de la gestion de projet (*project management success*) et succès des projets ou du livrable (*project success* ou *product success*) (de Wit, 1988; Baccarini, 1999).

Le succès de la gestion de projet est le respect *stricto sensu* du triangle délai, coût, qualité. Le succès des projets concerne le succès du livrable du projet du point de vue de ses utilisateurs finaux par exemple. Cette dichotomie entre succès de la gestion de projet et succès des projets n'est pas à négliger lorsqu'on aborde la question du caractère contingent ou universel de la recherche sur le succès des projets. Nous y reviendrons.

Mais le succès des projets est peut-être un concept difficile à définir peut-être parce qu'il n'y a pas de succès absolu mais plutôt des succès perçus (Baker et al., 1974/ [1983]). Le point de vue n'est certainement pas le même pour toutes les parties prenantes. Selon qu'on est architecte, ingénieur, comptable, gestionnaire des ressources humaines, employé, ou directeur général, ou bien actionnaire ou encore client, le point de vue est plutôt subjectif et souvent différent (Baccarini, 1999; Freeman et Beale, 1992; Lim et Mohamed, 1999). Le succès et l'échec des projets ne sont pas des notions antinomiques ni des résultats discrets et objectifs du genre « blanc et noir ». A titre d'exemple, la *Souris de Xerox* mise au point dans les laboratoires de la Palo Alto Research Corporation a été à la fois tant un succès technique et commercial qu'un échec financier (Griffin et Page, 1996). Dans un certain sens même, le succès et l'échec des projets peuvent être envisagés comme des récits où s'entremêlent signification et action (Fincham, 2002).

Le temps n'est pas non plus à écarter dans l'appréciation du succès des projets parce que les perceptions des acteurs à cet égard sont susceptibles de changer. En effet le projet lui-même est souvent la chronique d'une mort annoncée et, de fait, peut, avec le temps, se transformer en opération et produire des résultats utiles, attendus ou non (Germain, 2006, p.11). « Le projet est continuellement tout au long de son déroulement un mélange de réussite et d'échec » (Boutinet, 1990 [2005], p. 290). Deux des objectifs de la gestion de projet se prêtent facilement à la mesure : délai, coût; alors que les objectifs du projet tels que la satisfaction des parties prenantes sont plutôt difficiles sinon impossibles à mesurer. Les aspects *hard* du succès des projets sont tangibles, objectifs, mesurables et en osmose avec la réalisation du projet alors que les aspects *soft* sont subjectifs, subtils et plus difficiles à mesurer (Baccarini, 1999; Crawford et Pollack, 2004).

Le succès de la gestion de projet peut donc se mesurer à court terme chaque fois que l'on obtient un jalon ou à la livraison du produit ou service au client (de Wit, 1988; Munns et Bjeirmi, 1996; Atkinson, 1999). D'ailleurs du point de vue des gestionnaires de projet, le succès de la gestion de projet est le « Saint Graal » et les gestionnaires vivent et meurent avec (Voir Shenhar et al., 2005 et les deux exemples intéressants qu'il donne sur les deux générations de Ford Taurus et les fortunes diverses qu'ont connues les deux gestionnaires de projet). Prétendre donc mesurer objectivement le succès des projets est illusoire (de Wit, 1988).

Le succès du livrable auprès de ses utilisateurs finaux pourra attendre quelques semaines à quelques mois après la date de livraison. L'impact du projet sur les ventes peut attendre une à deux années avant d'être mesuré alors que l'avantage concurrentiel pourra attendre trois à cinq années (Shenhar, Levy et Dvir, 1997). Une illustration frappante de la difficulté de choisir le moment pour évaluer le succès d'un projet (en l'occurrence, un projet de développement d'un nouveau produit) est le cas de la *Photo Instantanée de Kodak*. Elle a été un succès commercial un à deux ans après son entrée en marché mais est généralement considérée comme un fiasco commercial à long terme (Griffin et Page, 1996). L'unanimité entre les auteurs sur la définition et la mesure du succès des projets est donc un fuyant.

Cependant les chercheurs vont entreprendre des travaux sur les critères de succès c'est-à-dire des caractères ou principes pour estimer ou juger le succès des projets et sur les facteurs critiques (clés) de succès des projets c'est-à-dire des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets. Cette notion de facteur de succès est abordée ici d'abord parce qu'elle est souvent confondue à celle de critère de succès mais surtout parce que si les gestionnaires de projet recourent avec réussite aux mêmes facteurs de succès pour différents projets dans le temps et dans l'espace, alors l'approche serait universelle.

Le triangle délai, coût, qualité est le critère de succès par excellence en gestion de projet. Son étroitesse a amené au carré délai, coût, qualité, satisfaction (Baker et al., 1974 [1988]). Un « hexagone vertueux » de critères peut être envisagé : délai, coût, qualité, réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation cliente qui initie le projet, satisfaction des utilisateurs finaux et satisfaction des autres parties prenantes (Ika, 2005). Plus de soixante et quinze mesures distinctes de succès des projets de développement de nouveaux produits existent, selon les entreprises et les chercheurs, sans qu'on puisse établir un consensus sur les plus utiles pour apprécier en fait si le nouveau produit a été un succès (Griffin et Page, 1993 et 1996).

Jugdev et Müller (2005) font l'historique des facteurs clés de succès (FCS) des projets et montrent que des listes et des modèles différents existent dans la littérature de la gestion de projet depuis les années 1980. La liste de FCS la plus connue est bien sûr celle de Slevin et Pinto (1986) à qui revient le mérite d'avoir proposé une base empirique de dix FCS. Ce sont : la mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, l'écoute des clients, le personnel, les tâches techniques, l'approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication et la gestion des problèmes (Pinto et Slevin, 1988b).

Comme on peut le constater aisément dans la littérature sur le succès des projets, quelques critères et facteurs clés de succès des projets reviennent constamment, comme pour exposer une certaine universalité. A contrario, d'autres semblent propres à la spécificité des projets, à leur contexte, comme pour rappeler une certaine contingence. La variété et le désordre qui caractérisent les critères et les facteurs clés de succès des projets exposent les chercheurs au défi d'y mettre, à tout le moins, de l'ordre et de clarifier les façons de faire la recherche sur le succès des projets (Griffin et Page, 1996). Enfin, le manque de consensus sur la définition du succès des projets, sur sa mesure et l'impossibilité de présenter une liste universelle de critères et de facteurs clés de succès des projets qui emporte l'adhésion des chercheurs justifient, à notre sens, qu'on s'attarde sur les perspectives universelle et contingente de l'étude du succès des projets.

2. UNE PERSPECTIVE UNIVERSELLE DE L'ÉTUDE DU SUCCÈS DES PROJETS

En contexte de projet, l'universalité reposerait sur l'unicité, la complexité des tâches ou activités, l'horizon temporel limité, autant de caractéristiques que reprennent constamment les livres de gestion de projet (Söderlund, 2004). Mais la recherche sur les projets a souvent tenté d'expliquer les dimensions universelles des projets et les livres de gestion de projet continuent de mettre l'accent sur un ensemble universel de fonctions et d'activités communes à tous les projets.

Le propre de l'approche universelle dans la recherche sur la gestion de projet est de considérer l'existence d'une similitude entre les projets. Pour des organisations comme le Project Management Institute (PMI), la gestion de projet est largement générique c'est-à-dire applicable à différents domaines, secteurs ou industries avec plus ou moins d'adaptation. L'existence d'un corpus de connaissances en gestion de projet, le Project Management Body of Knowledge est à ce titre révélateur. L'une des convictions profondes largement partagées par les auteurs est qu'il existerait une théorie universelle de la gestion des projets qui serait applicable à tous les projets (Dvir et al.; 1998).

Les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective partagent la conviction que l'utilisation rigoureuse des outils et techniques de gestion de projet peut garantir le succès des projets (Belassi et Tukel, 1996).

Plus particulièrement pour ce qui concerne le succès des projets, le triangle délai, coût, qualité est la trilogie qui consacre l'approche universelle de l'étude du succès des projets. C'est le paradigme dominant pour aborder la recherche sur le succès des projets. En effet, tous les projets

ne sont-ils pas sujets à des contraintes de délai, de coût et de qualité ? Face au problème récurrent de mesure du succès des projets, il est courant de proposer, à toutes fins pratiques, une formule simple, consensuelle, sans équivoque, facile à appliquer (Pinto et Slevin, 1988a; Dvir et Shenhar, 2003). En un mot, une formule universelle, une rhétorique du triangle délai, coût, qualité, précise (Atkinson, 1999) qui est une constante dans les définitions des concepts de projet, de gestion de projet et un credo qui revient sans cesse sur les lèvres des praticiens.

Dans cette perspective universelle, les chercheurs ont entrepris de proposer des listes et des modèles de facteurs clés de succès des projets les plus complets et adéquats possibles pour tous les projets. En un mot, des listes et des modèles de facteurs clés de succès universels. Des facteurs clés de succès tels que la planification, la mission du projet, le soutien de la direction générale sont considérés comme universels. En guise d'illustration, toutes choses étant égales par ailleurs, si l'on planifie adéquatement le projet, alors les chances de le réussir sont d'autant plus grandes. Les chercheurs continuent d'ailleurs de penser à des regroupements universels de critères et de facteurs clés de succès des projets (Westerveld, 2003).

L'universalité n'est pas seulement entre différents types de projets mais entre les projets de même type, quel que soit le contexte de gestion. Par exemple, en considérant que tous les projets de développement de nouveaux produits se ressemblent, le facteur clé de succès qu'est le temps de mise en marché devient récurrent et universel pour ces projets. Le temps de mise en marché est un facteur clé de succès particulièrement important si l'on veut conserver un avantage dans un environnement concurrentiel et peu prévisible et répondre très vite à toute demande éventuelle. La vitesse de développement et de renouvellement des produits ou ce qu'on appelle la chrono-concurrence (*time-base competition, time-pacing*) devient critique pour le succès. C'est pourquoi l'ancien modèle taylorien, de séparation fonctionnelle des expertises nécessaires au projet et de coordination séquentielle de l'activité projet fait place, à la fin des années 1980, au modèle de l'ingénierie intégrée ou concourante où l'on essaye d'anticiper quelques tâches et de retarder au maximum celles qui exigent des ressources lourdes et stratégiques (Pour une bonne synthèse de la littérature sur la vitesse des projets, lire Garel, 2003).

Le mérite d'une telle approche universelle est de faciliter la construction d'instruments de mesure du succès des projets, la réplication de nombre d'études sur le succès des projets et de donner aux praticiens des critères de succès faciles à appliquer. Il est, en effet, impensable de mettre au point un instrument de mesure du succès des projets sans les énoncés sur le délai, coût, qualité. Par

exemple, l'instrument de mesure que Diallo et Thuillier (2004) ont mis au point pour mesurer le succès des projets d'aide au développement reprend les énoncés universels suivants : « Le projet se déroule en respectant les délais »; « le projet se déroule en respectant le budget ».

Pour Söderlund (2004) qui appelle vivement à un débat sérieux sur la recherche sur les projets, cette approche universelle ou cette posture du chercheur serait héritée de la tradition théorique qui a ses racines intellectuelles dans les mathématiques appliquées, bref tout ce qui s'intéresse aux techniques et méthodes de planification des projets. La deuxième tradition plonge ses racines dans les sciences sociales, telles que la sociologie, la théorie des organisations et la psychologie, bref tout ce qui s'intéresse aux aspects organisationnels et behavioristes des organisations projets.

3. UNE PERSPECTIVE CONTINGENTE DE L'ÉTUDE DU SUCCÈS DES PROJETS

Les adeptes des approches contingentes soutiennent que si le management scientifique de Taylor a échoué, c'est précisément parce qu'elle a ignoré l'influence que l'environnement peut avoir sur le style de gestion, la structure organisationnelle. La théorie de la contingence développée dans les années 1960 avance que la recherche de la panacée ou de la meilleure façon de faire les choses est souvent vouée à l'échec (Lawrence et Lorsch, 1967 [1989]). L'idée est donc de se démarquer le plus possible d'un quelconque « *one best way* » en gestion.

Plus particulièrement, la gestion de projet a souvent été envisagée dans une perspective systémique et contingente dans laquelle le projet est une situation particulière à aménager, a un caractère idiosyncrasique et n'appartient point à la catégorie de l'universel (O'Shaughnessy, 1992 ; Ika, 2006; Boutinet, 1990 [2005]). Les projets ne se ressemblent pas tous, plusieurs typologies de projets existent et l'on ne saurait ignorer le contexte dans leur gestion (Shenhar et Dvir, 1996). Cette lecture du projet qui, plutôt que de porter l'accent sur ce qu'il a en commun avec d'autres, priorise les aspects spécifiques, distinctifs et uniques du projet est intéressante à bien des égards lorsqu'on examine la question du succès des projets. Dans cette perspective, le succès des projets est abordé dans différents contextes organisationnels ou selon la typologie des projets qu'on envisage.

Le cycle de vie des projets (Pinto et Slevin, 1988b), la structure organisationnelle (Gobeli et Larson, 1987), les ressources humaines (Belout, 1998), la vision (Christenson et Walker, 2004), le style de leadership (Turner et Müller, 2005), les compétences communicationnelles

(Henderson, 2004) semblent avoir un rôle à jouer dans le succès des projets. Or ces aspects ne sont pas identiques d'un projet à l'autre. Pour des projets spécifiques, il faut des facteurs clés de succès spécifiques, contingents (Dvir et al.; 1998).

De même, lorsqu'on considère les différents types de projets, le succès n'est pas évalué de la même façon. D'abord, plus de trente et sept attributs (clarté des objectifs, localisation géographique, facteur clé de succès, taille, complexité, etc...) existent pour catégoriser les projets (Crawford, Hobbs et Besner, 2005). Ainsi, pour les projets dits *hard* (des projets de construction, par exemple), des critères de succès plus quantitatifs sont utilisés et pour les *soft* (des projets en éducation et en santé, par exemple), on se réfère plus à des critères de succès plus qualitatifs (Crawford et Pollack, 2004). Quand on aborde les projets d'aide au développement international, on voit bien qu'un critère de succès comme la durabilité (viabilité ou pérennité), que l'on définit comme les chances d'obtenir des bénéfices du projet de développement sur le long terme, est tout à fait singulier. En ce qui concerne les projets de développement de nouveaux produits, un critère de succès comme l'avantage concurrentiel devient, par contre, déterminant.

« Compromis entre le possible de la situation et le souhaitable des finalités », le projet exige une médiation du langage et une verbalisation des finalités stratégiques, des objectifs opératoires du projet et des motifs, mobiles et désirs plus ou moins implicites de ses nombreuses parties prenantes (Boutinet (1990 [2005], pp.258 et 269). En effet, dans cette perspective téléologique, le projet s'apparente à un théâtre dans lequel les objectifs de la pièce ne sont pas toujours ceux des acteurs (Katz et Kahn, 1966 [1978]). C'est pourquoi, plutôt que d'envisager le succès des projets comme une variable totalement objective, il convient également d'explorer et d'évaluer le point de vue des différentes parties prenantes. Les perceptions des parties prenantes quant au succès des projets ont aussi leur place dans les travaux sur le succès des projets. C'est le cas des coordonnateurs des projets d'aide au développement international en Afrique, qui semblent, dans leur perspective accorder plus d'importance au succès de la gestion et négliger l'impact du projet sur les bénéficiaires (Diallo et Thuillier, 2004).

En gestion de projet, le principe de l'équifinalité est à prendre en compte. Ce principe, suggéré en 1940 par von Bertalanffy, auteur de la théorie des systèmes ouverts, postule qu'il y a plus d'une façon de réaliser un objectif donné (Katz et Kahn, 1966 [1978]). En d'autres termes, « Plusieurs chemins mènent à Rome ». En effet, il y a plus d'une façon de réussir un projet. De plus, les pratiques de gestion de projet (ex : les outils et techniques de gestion de projet) sont, de fait,

multiples et multiformes avec des degrés de succès variés. La valeur perçue des pratiques de gestion de projet et leur contribution potentielle au succès des projets sont elles-mêmes variables selon les différents contextes organisationnels (Besner et Hobbs, 2006). Enfin, « Aucun modèle d'organisation des projets ne s'est imposé comme un « *one best way* » face à la variété des types de projets à gérer et des enjeux évolutifs qui leur sont associés » (Garel, 2003, p. 88).

Le plus important en gestion de projet est alors de trouver la solution la plus convenable dans le temps et dans l'espace au problème que pose le projet c'est-à-dire adopter une approche contingente pour prendre en compte l'essence même de la spécificité des projets (Dvir et al., 1998). C'est bien sûr au nom de cette contingence que des auteurs comme Muriithi et Crawford (2003) demandent de confirmer les outils et techniques de gestion de projet qui marchent en Afrique.

Le mérite et le propre de cette approche contingente consistent à regarder le projet dans sa particularité, dans sa singularité et dans son unicité. On pourrait également spéculer sur le fait que l'adoption de cette approche aurait pu réduire le taux d'échec des projets avancé par le *Standish Group* et d'autres. Car ce taux est mesuré dans l'orthodoxie d'une recherche s'inscrivant dans l'approche universelle.

Si le principe d'équifinalité semble incontournable dans la pratique de la gestion de projet, il n'en est pas ainsi dans la recherche sur le succès des projets où l'approche universelle domine. Pourtant la recherche sur le succès des projets, les critères de succès et les facteurs clés de succès gagnerait à le mettre en pratique. Adopter plusieurs perspectives pourrait contribuer, grâce à des stratégies et méthodes de recherche alternatives ou complémentaires, à une meilleure efficacité dans la quête de connaissance sur le succès des projets, un sujet qui alimente les controverses entre chercheurs compte tenu de son ambiguïté.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION : UNE APPROCHE UNIVERSELLE CONTINGENTE DE L'ÉTUDE DU SUCCÈS DES PROJETS

4.1. NÉCESSITÉ DES DEUX APPROCHES

La trilogie délai, coût, qualité est l'image d'Épinal du succès des projets. L'approche universelle qui en fait sa pierre angulaire propose une vision apologétique du quantitatif et de l'universel dans les études sur le succès des projets mais surtout mécaniste du succès des projets où l'on recherche la « seule et meilleure façon » (*one best way de Taylor*) de faire les choses, soit adopter

un management scientifique des projets d'essence cartésienne. Accepter la rhétorique du triangle délai, coût, qualité, c'est opter pour une vision irréaliste où le tout projet devient réductible seulement à ces trois dimensions (Atkinson, 1999).

Le manque de consensus sur les facteurs critiques de succès des projets après tant d'années de recherche sur la question, principalement dans une tradition universaliste, est révélateur. Dvir et al. (1998) et Söderlund (2004) partagent l'opinion que si les chercheurs ont globalement échoué dans cette quête de connaissance sur le succès des projets, c'est assurément et surtout en raison de leur posture universaliste.

Si la recherche sur la gestion de projet en général et sur le succès des projets en particulier doit évoluer par rapport à ce caractère universaliste, elle gagnerait à prendre en compte ce que Söderlund (2004) appelle la deuxième tradition théorique (celle qui a ses racines dans les sciences sociales). Faisant écho à cette vision de la recherche, Cicmil et Hodgson (2006) suggèrent de dépasser la vision instrumentaliste des projets et de leur succès. Dans cette perspective où le projet est considéré comme un moyen pour atteindre les objectifs, l'on ne doit pas s'étonner qu'une conception universelle du succès des projets prédomine. Packendorff (1995) faisant le même constat propose de remettre en cause la conviction fondamentale qu'une théorie universelle de la gestion de projet existe pour toutes sortes de projets. Il suggère donc de remplacer la métaphore instrumentaliste du projet comme moyen d'atteindre les objectifs organisationnels par ce qu'il appelle la métaphore de l'« organisation temporaire » (*project as a temporary organization*). Fincham (2002) va jusqu'à critiquer la prédominance de la vision rationaliste du succès des projets de TI où le succès et l'échec des projets sont perçus comme des dénouements objectifs ou des états ou aboutissements polarisés pour proposer son remplacement par une perspective narrative dans laquelle le succès et l'échec sont considérés comme des construits sociaux et des paradigmes.

Cette prédominance de l'approche positiviste dans la quête de connaissance sur la gestion de projet en général et sur le succès des projets en particulier a retenu l'attention d'un certain nombre d'auteurs. À ce sujet Bredillet (2006) avance que si la perspective positiviste de la gestion de projet est valide à bien des égards dans un domaine spécifique, elle ne saurait offrir des réponses à tous les problèmes.

Or lorsqu'on sait que les projets sont différents à bien des égards, que les parties prenantes ont des objectifs divergents, voire contradictoires donc une lecture différente du projet, de ses tenants

et de ses aboutissants, une perception particulière de son succès, trouver une formule consensuelle et universelle de mesure du succès relèverait alors de l'utopie. En effet, compte tenu de l'unicité des projets et de la spécificité de leur contexte de gestion, la transcendance des critères de succès et des facteurs de succès, dans le temps et dans l'espace, sur les projets et leurs parties prenantes reste à établir (Ika, 2006). Il est, à notre sens, raisonnable d'envisager, dans une perspective plus contingente, d'autres critères et d'autres facteurs de succès lorsqu'on sait que le délai et le coût sont au mieux des estimations et que la qualité est un phénomène (Atkinson, 1999). De plus, les faits tels qu'ils sont colligés par les auteurs sur le succès des projets ne sauraient, comme l'exige la perspective positiviste, « parler d'eux-mêmes ». Le mot de d'Iribane (1989, p. 9) résonne très bien à propos ici : « Nos recettes de gestion sont trop promptes à offrir des généralités là où il faudrait saisir précisément comment tirer parti de chaque situation singulière ». De plus, selon le même auteur, « C'est quand on se contente d'accepter les choses comme elles vont qu'il n'est pas nécessaire de s'intéresser à la culture ». D'où le besoin d'une perspective historique, contextuelle, situationnelle. Car il est inconcevable de penser à l'existence d'une théorie universelle applicable à tous les projets malgré les différences fondamentales qui les caractérisent.

Face à la prépondérance de l'approche universelle, le manque cruel de recherches empiriques sur le succès des projets dans différents contextes organisationnels devient intenable et il importe d'insister sur les facteurs contextuels tels que la taille de l'organisation dans la compréhension du succès des projets (Hyväri, 2006). Les critères de succès tels que la satisfaction des parties prenantes et les facteurs de succès tels que l'approbation du client et la communication, par exemple, sont là pour rappeler, en tant qu'aspects soft du projet, la nécessité d'une approche contingente dans l'étude du succès des projets. Faut-il pour autant déshabiller Pierre pour habiller Paul, c'est-à-dire sacrifier l'approche universelle au profit de l'approche contingente?

4.2. LE MEILLEUR DES DEUX MONDES : UNE APPROCHE UNIVERSELLE CONTINGENTE ET UN AGENDA DE RECHERCHE CONSÉQUENT

Malgré les critiques que l'on formule à l'endroit de l'approche universelle dans l'étude du succès des projets, rien ne justifie qu'elle soit abandonnée. Car, comme le dit un adage africain, la vieille marmite garde son charme et produit toujours une bonne sauce. L'approche universelle du succès des projets notamment le triangle délai, coût, qualité a ses mérites et le succès de la gestion de

projet est un élément incontournable du succès, une constante de la gestion de projet. Les critères de succès tels que le délai et le coût, les facteurs de succès tels que la mission du projet et la planification et les échéanciers sont des aspects hard du projet qui exigent une approche universelle de l'étude du succès des projets.

C'est bien sûr dans cette approche universelle que la plupart des outils et techniques de gestion de projet ont été formulés et raffinés. C'est encore elle qui insuffle le dynamisme qu'on reconnaît aux associations professionnelles de gestion de projet, un peu partout dans le monde. On lui doit la professionnalisation de plus en plus grande de la gestion de projet et la normalisation des pratiques de gestion de projet.

A vouloir coûte que coûte retenir une approche plutôt contingente pour envisager l'étude du succès des projets, l'on court le risque de perdre de vue des dimensions classiques telles que le délai et le coût qui valent leur pesant d'or dans la pratique. Certes, il faut dénoncer l'utilisation abusive et réductrice du triangle délai, coût, qualité comme instrument de mesure du succès des projets, mais il faut faire attention à « ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain » !

Si l'on fait l'exercice de relever et de comparer les forces et les faiblesses des deux approches universelle et contingente (Voir tableau ci-après), le résultat est sans équivoque : le talon d'Achille de l'une des approches contingente ou universelle est le mérite de l'autre.

Tableau 1 : Forces et faiblesses des approches universelle et contingente de l'étude du succès des projets

	Approche universelle	Approche contingente
Forces	• Généralités, dimensions universelles du succès des projets • Formules et instruments de mesure simples et faciles à utiliser • Normalisation / professionnalisation de la gestion de projet	• Accent sur l'idiosyncrasique, le singulier • Accent sur des finalités multiples • Recherche de la solution la plus convenable dans le temps et dans l'espace
Faiblesses	• Étroitesse • Vision instrumentaliste des projets • Divergence entre les objectifs du projet et des parties prenantes • Négligence des aspects particuliers des projets et de leur contexte	• Absence de formules simples et univoques • Vision trop éclatée des objectifs du projet • Négligence des aspects universels des projets et de leur succès

Le projet est à la fois le particulier (ou le spécifique) et le général, le contingent et l'universel. Quand on s'intéresse aux outils, techniques et méthodes que les praticiens utilisent dans leur quotidien, les recherches montrent qu'il existe des pratiques génériques uniformes et des différences significatives selon le type de projet et le contexte (Besner et Hobbs, 2005). Les outils

les plus utilisés ne sont-ils pas souvent invariablement utilisés sans considération des caractéristiques et du contexte des projets? La gestion de l'envergure, des exigences dans les projets de construction n'est-elle pas différente de celle des projets de technologie de l'information? L'accent n'est-il pas mis sur l'allocation des ressources et les échéanciers dans les projets de technologie de l'information alors que l'accent porte sur la planification et le contrôle des coûts pour les projets de construction? A la différence de ces projets, les projets de développement des affaires (*business projects*) ne mettent-ils pas plus ou moins l'accent sur la planification et le contrôle alors qu'ils insistent plus sur les aspects stratégiques et la formation des équipes de projet?

De même, quand on considère les facteurs clés de succès, certains sont communs à tous les types de projet et d'autres sont spécifiques au projet lui-même, à l'organisation ou au secteur d'activités dans lequel s'insère le projet, ou encore à l'environnement général du projet (Belassi et Tukel, 1996).

Pour ces raisons, il faudra combiner les deux approches universelle et contingente. A cet égard, la recherche sur les projets et sur leur succès doit donner à l'universel et le spécifique la place de choix qui revient à chacun avec un souci constant de l'équilibre. Nous proposons compte tenu du bien-fondé, des mérites et des insuffisances de ces deux approches qui aspirent à être l'approche reine pour envisager l'étude du succès des projets, d'appliquer l'universalité jusqu'à un certain point aux types de projets (technologie de l'information, projets d'aide au développement, projets publics, projets privés, ...) et de faire jouer la contingence au sein des catégories.

En d'autres termes c'est d'une approche mixte, en partie universelle et en partie contingente, qu'il s'agit. Le mot de Söderlund (2004) résume assez bien notre position : « adopter une approche, une théorie universelle ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une seule et meilleure façon de gérer les projets ». De même, adopter une approche contingente ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une parfaite différence entre les projets.

Ce faisant l'on pourra avoir le meilleur des deux mondes pour ce qui concerne les traditions théoriques du génie et des sciences sociales compte tenu de leur incompatibilité dans la mesure où la première cherche à maîtriser l'incertitude et est déterministe et la deuxième suppose l'incertitude et le non-déterminisme (Thompson, 1967, cité par Söderlund, 2004).

Pas plus que les deux postures ou approches universelle ou contingente ne sont ni des tautologies, ni des antilogies, elles ne sont non plus ni des antinomies, ni des paradoxes. Pour plus de

pertinence de la recherche sur la gestion de projet que ce soit en théorie ou en pratique (Blomquist et al., 2006), ignorer l'une des approches au détriment de l'autre serait une erreur. Ni l'approche universelle, ni l'approche contingente à elle seule, ne suffira pour faire face aux exigences de la recherche sur le succès des projets. C'est pourquoi l'approche universelle contingente si on ose cette variété d'oxymore est à notre sens la voie à emprunter pour plus de substance et de profondeur dans la recherche sur le succès des projets.

Dans cette approche universelle contingente, un plus grand nombre de relations entre variables décrivant le contexte, la structure organisationnelle des projets, et leur succès devront être testées pour déterminer les combinaisons les plus efficaces. Pour y arriver, nous proposons plus de recherches empiriques d'obédience méthodologique surtout quantitative qui permettraient de mesurer la corrélation de ces variables contextuelles avec le succès des projets. Nous proposons aussi des recherches plus qualitatives, par exemple, des études de cas uniques qui font ressortir les perceptions des parties prenantes, les nuances, les particularités de certains types de projet au regard des critères de succès et des facteurs clés de succès. D'autres études de cas multiples, qui recourent à des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives (archives, entrevues, questionnaires, observation participante) pourront explorer davantage les similitudes, les différences entre projets et parties prenantes quant aux critères de succès et aux facteurs clés de succès. De telles études de cas peuvent ainsi tester des hypothèses, particulièrement examiner la seule exception qui invaliderait une hypothèse et surtout faire ressortir ce qui est idiosyncrasique (Stake, 1978). La pertinence et l'utilité des études de cas pour aborder un phénomène peu compris ou connu (comme le succès des projets) qui confronte plusieurs perspectives sont reconnues (Eisenhardt, 1989).

Par ailleurs, étant donné le caractère statique de ces études de cas, que les projets sont des processus itératifs et dynamiques, que les critères et les facteurs de succès ainsi que les perceptions des parties prenantes changent avec le temps, et que les résultats de recherche varient avec le moment de la recherche, nous suggérons, pour plus de richesse, des études de cas longitudinales. L'idée est d'examiner, comme ce fut le cas dans les années 1980 pour les *Minnesota Studies* et la recherche sur la gestion de l'innovation, la boîte noire des projets et de leur succès (les idées, les gens, les transactions, le contexte, les résultats des projets et les processus relatifs aux projets) et d'expliquer pourquoi certains projets aboutissent et d'autres échouent (Van de Ven, Angle et Poole, 1989[2000]).

En définitive, c'est à une recherche sur le succès des projets plus contingente où l'universel et le spécifique se côtoient, s'affrontent et se complètent et où l'accent sur l'un ou l'autre dépend du contexte et du type de projet, que nous faisons appel.

L'approche universelle contingente que nous proposons a ses limites. Elle prend certes davantage en compte ce que François Jolivet, premier directeur général de TransManche Link appelle « l'effet surgénérateur du projet » : "un projet doit produire globalement plus de richesse qu'il en a reçu, tant au niveau humain, financier et technique, que pour tous les acteurs, internes ou externes, à l'entreprise." (Hazebroucq et Badot, 1996, p.37). Toutefois, elle véhicule ainsi un principe éthique et une position normative et idéaliste qui méritent d'être nuancés. En effet, la création de valeur pour tous, l'approbation ou la satisfaction de tous représente un idéal difficile à atteindre. Le principe de création de la valeur pour tous pose aussi des difficultés d'appropriation de la valeur tirée des projets dans nos sociétés. De plus, dans certaines approches de gestion des projets dans le secteur public, la création de richesse est souvent prise en compte dans les indicateurs de « qualité ». A notre sens, dans une approche plus contingente, on peut plus facilement tendre vers cet idéal que si l'on s'enfermait dans une approche plus universelle de l'étude du succès des projets.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, à vouloir saisir, dans des études de cas, à la fois le spécifique et l'universel dans le succès des projets, l'on court le risque de se noyer dans tant de détail et de complexité de sorte que généraliser les résultats de recherche pose problème. Car, qui trop embrasse, mal étreint !

RÉFÉRENCES

- Atkinson, R. (1999), Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.
- Avots, I. (1969), Why Does Project Management Fail, *California Management Review*, 12 (1), 77-82
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success, *Project Management Journal*. 30 (4), 25-32.
- Baker, BN., Murphy et D.C., Fisher, D. (1974), Factors Affecting Project Success, In: Cleland, D.I., King, W.R. (dir.), *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold; 1988. p. 902-919.
- Belassi, W. et Tukel, OI. (1996), A New Framework For Determining Critical Success/Failure Factors In Projects, *International Journal of Project Management*. 14 (3), 141-151.

- Belout, A. (1998), Effects of Human Resource Management On Project Effectiveness and Success: Toward a New Conceptual Framework, *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Besner, C., Hobbs, B. (2005), *An Empirical Investigation of Project Management Practice: In Reality, Which Tools Do Practitioners Use?* In Innovations: Project Management Research 2004, PMI 2005, 14p.
- Besner, C., Hobbs, B. (2006), The Perceived Value And Potential Contribution Of Project Management Practices To Project Success, *Project Management Journal*, 37 (3), pp. 37-48.
- Blomquist, T., Gällstedt, M., Hällgren, M., Nilsson, A. et Söderholm A. (2006), *Project As a Practice: Making Project Research Matter*, Proceedings of the IRNOP Conference in Xi'an, China, October 11-13.
- Boutinet, J-P. (1990), *Anthropologie Du Projet*, Paris, PUF, réédition : 2005, Quadrige.
- Bredillet, C. N. (2006), *Investigating the Future of Project Management: A Co-word Analysis*, Proceedings of the IRNOP Conference in Xi'an, China, October 11-13.
- Cicmil, S. et Hodgson, D. (2006), New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement, *Project Management Journal*, 37 (3), pp. 111-122.
- Clarke, A. (1999), A Practical Use of Key Success Factors to Improve the Effectiveness of Project Management, *International Journal of Project Management*, 17 (3), 139-145.
- Cleland, D.I. et King, W.R. (1983), *Systems Analysis and Project Management*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill
- Cooke-Davies, T. (2002), The "Real" Success Factors on Projects, *International Journal of Project Management*, 20 (1), 185-190.
- Crawford, L., Besner, C. et Hobbs, B. (2005), Project Categorization Systems and their Use in Organizations: an Empirical Study, in Innovations: Project Management Research 2004, PMI 2005, 15p.
- Crawford, L. et Pollack, J. (2004), Hard and Soft Projects: a Framework for Analysis, *The International Journal of Project Management*, 22 (1), pp. 645-653.
- Christenson, D., Walker, D.H. T. (2004), Understanding The Role of Vision In Project Success, *Project Management Journal*, 35 (3), 39-52.
- de Wit, A. (1988), Measurement of Project Success, *Project Management Journal*, 6 (3), 164-170.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2004), The Success Dimensions of International Development Projects: the Perceptions of African Project Coordinators, *International Journal of Project Management*, 22 (1), 19-31.
- D'Iribane, P. (1989), *La Logique de l'Honneur. Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Paris, Seuil, coll. Points.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. et Tishler, A. (1998), In Search of Project Classification: a Non-Universal Approach to Project Success Factors, *Research Policy*, 27, 915-935.
- Dvir, D., Raz, T. et Shenhar, A. (2003), An Empirical Analysis of the Relationship between Project Planning and Project Success, *International Journal of Project Management*, 21, 89-95.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories From Case Study Research, *Academy Of Management Journal*, 14 (4), 532-550.
- Fincham, R. (2002), Narratives of Success and Failure in Systems Development, *British Journal of Management*, 13, pp. 1-14.

- Freeman, M. et Beale, P. (1992), Measuring Project Success, *Project Management Journal*, 23 (1), 8-17.
- Garel, G.(2003), Pour Une Histoire de la Gestion de Projet, *Gérer et Comprendre*, 74 (1), 77-89.
- Gobeli, D., Larson, E. (1987), Relative Effectiveness Of Different Project Structures, *Project Management Journal*, 18 (2), 81-85.
- Griffin, A., Page, A.L. (1993), An Interim Report On Measuring Product Development Success and Failure, *The Journal Of Product Innovation Management*, 10 (1), 291-308.
- Griffin, A., Page, A.L. (1996), PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure, *The Journal Of Product Innovation Management*, 13 (1), 478-496.
- Hazebroucq, J-M. (1993), Les Facteurs Clés de Succès dans le Management de Projets, *Revue Internationale en Management et Gestion de projets*, 27-40.
- Hazebroucq, J-M. et Badot, O. (1996), *Le Management de Projet*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Henderson, L. S. (2004), Encoding And Decoding Communication Competencies In Project Management- An exploratory Study, *The International Journal of Project Management*, 22, pp. 469-476.
- Hyväri, I. (2006), Success of Projects in Different Organizational Conditions, *Project Management Journal*, 37 (4), pp. 31-41.
- Ika, L.A. (2005), La Recherche sur le Succès des Projets : les Fruits Tiennent-ils La Promesse des Fleurs? *Actes du Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Toronto, 28 au 31 mai 2005.
- Ika, L.A. (2006), Prolégomènes à une considération de la culture comme facteur de succès des projets, in O. Germain (dir.) *De nouvelles figures du projet en management*, France : Editions Management & Société, 71-95.
- Jugdev, K. et Müller, R. (2005), A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success, *Project Management Journal*, 36 (4), pp. 19-31.
- Katz, D. et Kahn, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley, 17-34, Réédition: 1978.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J. W. (1967), *Organisation and Environment*, Trad. Française, 1989, *Adapting les Structures de l'Entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 21-37.
- Lim, C.S. et Mohamed, M.Z. (1999), Criteria of Project Success: an Explanatory Re-examination, *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Mintzberg, H. (1981), Organiser l'Entreprise : Prêt-à-porter ou sur Mesure? *Harvard-L'Expansion*, no. 21, 9-23.
- Munns, A.K. et Bjeirmi, B.F. (1996), The Role of Project Management in Achieving Project Success, *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Muriithi, N. et Crawford, L. (2003), Approaches to Project Management in Africa: Implications for International Development Projects, *International Journal of Project Management*, 21(1), 309-319.
- O'Shaugnessy, W. (1992), *La Faisabilité de Projet. Une Démarche vers l'Effcience et l'Efficacité*, Trois-Rivières : Les Éditions SMG.
- Packendorff, J. (1995), Inquiring into Temporary Organisation: New directions for Project Management Research, *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), pp. 319-333.

- Pinto, J.K. (1986), Project Implementation: a Determination of its Critical Success Factors, Moderators, and their Relative Importance across the Project Life Cycle. Doctoral Dissertation. University of Pittsburgh, Unpublished. 265p.
- Pinto, J.K. et Slevin D.P. (1988a), Project Success : Definitions and Measurement Techniques, *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- Pinto, J.K. et Slevin D.P. (1988b), Critical Success Factors across the Project Life Cycle, *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.
- Roethlisberger, F.J. et Dickson, W.J. (1939), L'Organisation Industrielle comme Système Social, 131-148, in : Seguin, F. et Chanlat, J-F (dir.), 1983, *L'Analyse des Organisations (tome 1), Les Théories de l'Organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- Shenhar, A. et Dvir, D. (1996), Toward a Typological Theory of Project Management, *Research Policy*, 25, pp. 607-632.
- Shenhar, A., Levy, O. et Dvir, D. (1997), Mapping the Dimensions of Project Success, *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., Poli, M. et Stefanovic, J. (2005), *Project Strategy: the Missing Link*, Paper Accepted to Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii, USA.
- Slevin, D.P. et Pinto, J.K. (1986), The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, 17 (4), 57-70.
- Söderlund, J. (2004), Building Theories of Project Management: Past Research, Questions for the Future, *International Journal of Project Management*, 22 (3), 183-191.
- Stake, R. E. (1978), The Case Study Method In Social Inquiry, *Educational Researcher*, 7 (1), 5-8.
- Standish Group, (2003, Dec5), The CHAOS chronicles, Consulté le 8 mai 2004, de <http://www.standish-group.com/chaos/introduction.pdf>
- Turner, J. R. (2006), *Towards a theory of project management*, Proceedings of the IRNOP Conference in Xi'an, China, October 11-13.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2005), The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literary Review, *Project Management Journal*, 36 (2), pp. 49-61.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., Poole (2000), *Research on the Management of Innovation: the Minnesota Studies*, Oxford: Oxford University Press, 2000, 719 p.
- Wateridge, J. (1995), IT Projects: a Basis for Success, *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.
- Wateridge, J. (1997), How Can IS/IT Projects be Measured for Success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Westerveld, E. (2003), The Project Excellence Model: Linking Success Criteria And Critical Success Factors, *International Journal of Project Management*, 21(1), 411-418.