



MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À
CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR :
MARIA QAISSARI

**LES FACTEURS SOCIAUX ET PSYCHOLOGIQUES QUI
INFLUENCENT LA PRISE DE DÉCISION DU CHEF DE
PROJET DANS LA GESTION DES RISQUES**

NOVEMBRE 2024

RÉSUMÉ

La présente recherche traite d'une problématique qui couvre l'intégration et l'interaction d'aspects humains, opérationnels et stratégiques dans un projet. Elle s'est intéressée à la découverte de facteurs psychologiques et sociaux qui entourent la prise de décision du chef de projet en matière de gestion des risques. Cette problématique regroupe un ensemble de variables qui vont en trois grands segments : le risque, le chef de projet et la prise de décision. En effet, l'exploration de la revue de littérature a permis de recenser des publications autour des variables de recherche, ainsi que d'autres paramètres secondaires à l'analyse tels que la co-construction, le leadership, la culture, la stratégie, la communication, l'environnement ainsi que d'autres facteurs personnels qui caractérisent le chef de projet ou le décideur.

La méthodologie de recherche utilisée est la revue systématique. En utilisant des critères d'inclusion soigneusement définis, l'analyse approfondie se concentre sur quatre publications scientifiques pertinentes au sein d'un ensemble initial d'environ une centaine de sources documentaires diversifiées, tant dans leur nature que dans leur portée significative. De plus, une évaluation des sources sélectionnées, effectuée à partir d'une grille de qualité inspirée de l'outil Cochrane, a été réalisée.

Malgré l'énumération de quelques risques de biais de sélection lors de l'analyse des études retenues (tel que le manque de détail et d'implication des variables traitées sur le traitement de la question de recherche), toutes les publications scientifiques pertinentes retenues établissent l'existence d'une influence significative de facteurs psychologiques et sociaux sur la prise de décision du chef de projet dans la gestion des risques. Les résultats indiquent qu'il est important d'intégrer l'aspect psychologique dans la démarche du processus décisionnel, et le considérer ainsi comme une variable essentielle et déterminante du cadre managérial (Legohérel et al., 2003). Par ailleurs, les éléments qui ont une influence sur la perception des risques inhérents au projet sont liés au profil du chef de projet.

Sur la base de ces constats, plusieurs implications en sont déduites et concernent, en premier lieu, les chefs de projet, dans leurs responsabilités afférentes à la gestion des risques. Les recommandations de pratiques revêtent la forme de prise de conscience et de la nécessité d'intégrer l'importance du facteur humain et personnel (tels que les attributs ainsi que la personnalité de l'individu) dans le processus de prise de décision. Il est également pertinent pour les chefs de projet d'établir des communications ouvertes avec leurs équipes pour enrichir l'analyse des risques et encourager les réflexions approfondies sur les propres biais psychologiques potentiels qui peuvent influencer la conduite du projet.

REMERCIEMENTS :

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont collaboré pour la réalisation de ce travail, et spécialement à l'Université de Québec à Chicoutimi, de m'avoir donné l'occasion de vivre cette expérience qui m'a permis d'accéder à un monde d'enquêtes et de recherches. Cette aventure a été enrichissante aussi bien en connaissances pratiques qu'en relations humaines.

Je remercie également :

► **Mon professeur encadrant : M Cheikh Faye**, à qui je lui dois mon entière reconnaissance. Sous sa guidance éclairée, j'ai bénéficié d'un encadrement intellectuel exceptionnel, des conseils constructifs et amicaux ainsi qu'un soutien considérable. C'est pour moi un grand honneur de vous avoir comme encadrant de mon mémoire et de me guider à chaque étape de sa réalisation. Ce travail est une occasion pour moi d'apprécier vos qualités humaines et professionnelles. Qu'il me soit permis de vous remercier et de vous exprimer mon estime et profond respect.

► **Mes parents ainsi que toute la famille QAISSARI** : Pour leur soutien et leur confiance inébranlable, ainsi que pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour me permettre d'atteindre mes objectifs éducatifs. Je vous présente l'expression de mon amour inconditionnel et ma grande admiration et ma profonde gratitude pour tous vos considérables efforts continus. Vos encouragements inlassables, vos conseils et surtout votre soutien moral continu méritent toute admiration.

► **La directrice de programme MGP Mme Imen Latrouss** : Pour sa disponibilité et son engagement soutenu à tous les étudiants du programme de la maîtrise de gestion de projet. Ses encouragements ont été des moteurs essentiels dans la conduite de mon travail.

TABLE DES MATIERES :

Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des Tableaux	V
Liste des Figures	VI
Introduction	1
Chapitre 1 : Contexte et problématique de recherche	5
1.1 Problématique	6
1.2 Le sujet et les objectifs généraux de la recherche	8
1.3 Question de recherche.....	10
Chapitre 2 : La revue de littérature.....	12
2.1 Le chef de projet	12
2.1.1 Le chef de projet dans la gestion des risques	12
2.1.2 Le chef de projet leader	15
2.2 La prise de décision	19
2.3 La gestion des risques	21
2.3.1 La norme ISO 31000 : 2018.....	22
2.3.2 La culture de sécurité dans un projet.....	26
2.3.3 La stratégie et le risque	28
2.3.4 La perception de risque	31
2.3.5 L'attitude envers le risque	32
Chapitre 3 : Le cadre théorique de la recherche	35
3.1 Les principales théories qui fondent la prise de décision	35
3.1.1 La théorie de décision rationnelle	36
3.1.2 La théorie de la prise de décision.....	37
3.1.3 La théorie de l'action.....	39
3.2 Le processus de la théorie psychologique de décision	41
3.3 Présentation du cadre théorique de recherche	48

Chapitre 4 : Le cadre méthodologique	52
4.1 Définitions et portée pratique de la revue systématique	52
4.2 Objectifs de la revue systématique.....	53
4.3 Le positionnement épistémologique de la recherche.....	54
4.4 Les types de synthèses de connaissances	56
4.5 Les limites de la revue systématique	59
4.6 Les principales étapes de la revue systématique	60
Chapitre 5 : Résultats et Discussion	77
5.1 L'analyse des sources sélectionnées	77
5.2 Analyse et interprétation des résultats	92
5.3 Discussion	99
Conclusion	104
Bibliographie	106

LISTE DES TABLEAUX :

TABLEAU 1 : La présentation PICOTS de la problématique de recherche.....	11
TABLEAU 2 : Critères d'inclusions et d'exclusions de la recherche.....	61
TABLEAU 3 : Plan de concept de la recherche.....	62
TABLEAU 4 : Présentation des bases de données utilisées.....	64
TABLEAU 5 : Les résultats de la recherche documentaire.....	68
TABLEAU 6 : Grille d'évaluation des études retenues basée sur l'outil de Cochrane.....	71
TABLEAU 7 : L'analyse des sources sélectionnées.....	78
TABLEAU 8 : Principaux résultats des études sélectionnées.....	96

LISTE DES FIGURES :

FIGURE 1 : Schéma de la norme ISO 31000 et des relations entre principes, cadre organisationnel et processus de management de risque.....	23
FIGURE 2 : L'influence des facteurs psychologiques, la rationalité et les biais sur la prise de décision.....	39
FIGURE 3 : Processus de la théorie psychologique de décision (Ric, Drozda et Muller, 2006)	41
FIGURE 4 : L'influence de l'information et des émotions sur la prise de décision du chef de projet.....	46
FIGURE 5 : La relation entre l'attitude et la prise de décision.....	47
FIGURE 6 : La relation entre les éléments de l'attitude envers le risque et la prise de décision.....	47
FIGURE 7 : Cadre théorique de recherche.....	51
FIGURE 8 : Le diagramme PRISMA de la recherche.....	67

INTRODUCTION

La gestion de projet est un domaine assez complexe et exigeant. Aboutir à un succès n'est point une conséquence évidente. Les éléments de sa réussite sont bien nombreux et touchent ainsi à plusieurs facteurs notamment techniques et physiques.

Le chef de projet, qui peut être représenté comme "l'Homme" du projet, est le maillon central et le pilier de la réalisation et de la mise en œuvre réussie des objectifs. Ses décisions doivent être rationnelles relativement à la gestion des risques.

En effet, la gestion des risques est définie comme un ensemble de processus qui implique l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des incertitudes et des menaces afin de les minimiser, de les maîtriser, d'atteindre les objectifs et de prendre des décisions éclairées (ISO 31000 :2018). Elle tient en compte plusieurs variables telles que le coût, le temps, les parties prenantes, et les ressources en cherchant à aligner les décisions et à assurer l'adaptation aux différents environnements complexes tout au long du cycle de vie du projet.,.

La gestion réussie des risques peut avoir une incidence sur la réalisation du projet selon les attentes et exigences. La gestion des risques dans les projets est une large composante de la réussite organisationnelle, de par son influence sur la prise de décision aux niveaux de l'entreprise, du portefeuille, du programme et du projet. (Project Management Institute, 2022, page 11).

Dans le cadre de la gestion des risques, les décisions et les actions prises par le chef de projet ont un impact direct sur les résultats du projet. La notion de gouvernance du chef de projet consiste à utiliser des structures d'autorité afin de réaliser la performance et l'excellence des résultats. (Pinto, 2014 cite dans international Journal of Project Management, vol 19, p 67-72). Cependant, la prise de décision de celui-ci est influencée par de nombreux facteurs,

dont certains sont sociaux et psychologiques tels que la perception du risque ou la motivation. Le processus de prise de décision est affecté par les conditions de l'environnement du chef de projet. Ces conditions représentent les éléments sur lesquels le chef de projet doit faire sa propre recherche d'informations, formuler ses analyses et évaluer les différentes alternatives (Helmchen et al., 2019).

Le chef de projet fait face à des pressions temporelles et concurrentielles de performance, et doit gérer ces situations avec ses propres perceptions et choix de décisions. Il doit faire preuve, au-delà de la rationalité analytique et du caractère factuel des éléments sur lesquels il fonde sa prise de décision, de réelles capacités psycho-sociales notamment des compétences émotionnelles pour gérer ses propres émotions et tenir compte de celles des autres concernés par le processus décisionnel.

Le modèle de décision rationnelle (Simon, 1955), admet que le chef de projet doit demeurer rationnel et par conséquent, il prendra la décision qui maximise le résultat du projet et de l'entreprise. Cependant, ce modèle a prouvé la présence de nombreuses faiblesses, puisque d'autres chercheurs affirment que le chef de projet peut être enclin à choisir la décision la plus profitable à sa propre carrière professionnelle plutôt qu'au projet ou à l'entreprise. Il peut subir une influence personnelle ou même une influence de son entourage de travail (Burger-Helmchen et al., 2019). La gestion des risques doit être liée à la prise de décision rationnelle. Toutefois les limitations personnelles et organisationnelles auxquelles le chef de projet est confronté l'empêchent de traiter l'information de manière efficace (Simon, 1982). Les facteurs sociaux et psychologiques produisent et modifient constamment la discipline et l'analyse des risques du chef de projet (Tierny, 2010, page 112).

Ces influences prennent la forme de facteurs émotionnels liés aux risques, de facteurs individuels cognitifs, contextuels, culturels et motivationnels ainsi que d'autres éléments subjectifs qui caractérisent le comportement et l'attitude du chef de projet face aux risques. Ce qui nous a amené à nous poser un certain nombre de questions auxquelles nous essayons de répondre à travers la recherche que nous avons réalisée : quels sont les principaux facteurs sociaux et psychologiques qui influencent la prise de décision du chef de projet ? Comment ces principaux facteurs vont interagir dans la prise de décision du chef de projet en matière de gestion des risques ? Quelles stratégies peuvent être mises en place par le chef de projet pour atténuer l'influence sociale et psychologique et améliorer ainsi la qualité de sa décision et l'efficacité de la gestion des risques ?

Cette recherche vise à analyser comment les principaux facteurs personnels sociaux et psychologiques du chef de projet interagissent dans le processus décisionnel en matière de gestion des risques afin d'en tirer des éléments clés de succès pour les chefs de projet.

Pour parvenir à cet objectif, nous avons adopté une démarche scientifique qui relève de la synthèse des connaissances. La méthodologie de recherche adoptée se présente sous la forme d'une revue systématique. La recherche se base essentiellement sur un cumul de connaissances rigoureuses qui dressent un large éventail de publications scientifiques portant sur le sujet de la liaison entre le chef de projet et sa prise de décision dans l'application de la gestion des risques. Cette revue systématique a donné lieu à l'utilisation de la méthode PICOT(S) pour identifier les critères d'inclusion permettant de repérer soigneusement les sources documentaires pertinentes. Ensuite, celles-ci ont été analysées et évaluées à l'aide

d'une grille rigoureuse inspirée de l'outil Cochran. Ce qui nous a permis de cerner les biais éventuels et de conforter nos jugements évaluatifs.

Les contributions de cette analyse présentent, en effet, un ensemble de facteurs psychosociaux influents tels que la peur de l'incertain, l'incontrôlabilité, l'anxiété, la perception du risque, le leadership, l'état affectif négatif et les émotions discrètes, ainsi que d'autres éléments qui ont prouvé l'existence de relations entre la prise de décision du chef de projet et ses facteurs personnels amenant celui-ci à adopter des attitudes différentes, lesquelles sont sources de décisions négatives ou positives. 4 La présentation du travail s'articule principalement autour de cinq chapitres. Le premier consiste à décrire la problématique de recherche, en justifiant sa pertinence avant d'exposer la question de recherche et les objectifs qui en découlent. Le deuxième chapitre est consacré à la revue de la littérature et procède à l'état des connaissances relativement aux trois principales variables qui découlent de notre question de recherche : le chef de projet, la prise de décision et la gestion des risques. Le troisième chapitre donne une présentation du cadre de recherche notamment celle du modèle théorique sur lequel a reposé notre recherche. Le quatrième chapitre présente le cadre méthodologique. Un cinquième chapitre expose les résultats obtenus, puis en fait la discussion.

CHAPITRE 1

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La gestion des risques est une notion qui fait l'objet de nombreux travaux et publications scientifiques. Notre recherche s'intéresse au volet humain de la gestion des risques.

La gestion des risques nécessite souvent des prises de décisions rapides et averties (Aven, T, 2016). Le chef de projet doit alors être capable de prendre des décisions efficaces afin d'atténuer l'ampleur des conséquences des risques et d'améliorer la conduite du projet. Ce maître d'orchestre est la liaison entre l'idée et sa concrétisation en une réalité. La gestion de projet peut relever de l'art et le chef de projet est celui qui réussit à comprendre et à développer les conditions humaines telles que la motivation, l'intégrité et la confiance, y compris ses dimensions spirituelles (Pollard et Drucker, 2008).

La relation entre le chef de projet et la gestion des risques ne poursuit pas le sens ou les contours d'une ligne droite. Il existe des chefs de projets qui utilisent des procédures des outils formels pour gérer les risques auxquels leur projet est exposé, d'autres manquent de compétences (Kutsch et Hall, 2009). Ces auteurs confirment que 4 chefs de projets sur un total de 18 interrogés, dans le cadre d'une étude empirique relative aux projets dans le domaine des technologies d'informations, ne suivent pas de processus formels de gestion des risques en raison du manque d'expertise et de connaissances ainsi qu'en raison de la confrontation aux problèmes de justification de coût, de temps et d'anxiété. Ces chefs de projet ont été influencés par des facteurs individuels personnels, tels que la peur et le ressenti du manque de contrôle face aux risques, qui peuvent être considérés comme des facteurs

psychologiques (Kutsch et Hall, 2009). Cette influence a entraîné une méfiance quant à l'application de la gestion des risques dans leurs projets.

De plus, la prise de décision est un processus qui prend en compte des représentations mentales et conceptuelles. “ *La décision est intelligence, modélisation et choix* “ (Marmuse, 1992, page 15, cité par Legohérel et al., 2003). Dans un cadre de gestion des risques, les dimensions émotionnelles et les sources d'influence externes modifient les comportements décisionnels du chef de projet (Legohérel et al., 2003). D'où la pertinence de s'intéresser aux facteurs qui entourent la décision du chef de projet dans un cadre de gestion des risques. Il est apparu également utile d'étudier les éléments individuels sociaux et psychologiques qui peuvent avoir un impact sur la décision du chef de projet dans le cadre de la gestion des risques.

1.1 PROBLÉMATIQUE

Selon le Project Management Institute (2021), la gestion des risques est l'un des dix domaines de connaissances définies par le PMBOK. Elle correspond à l'identification, l'analyse, l'évaluation et la mise en place de mesures étudiées pour atténuer, limiter ou supprimer les conséquences négatives du risque. Cette définition du PMBOK affirme que le chef de projet doit se fier généralement à des outils et à des pratiques recommandées afin d'atteindre cet objectif. Cependant, le chef de projet peut subir certaines influences subjectives qui vont dévier sa prise de décision optimale et rationnelle, et ce tout au long des étapes du processus de la gestion des risques. En effet, la rationalité de la prise de décision du chef de projet est limitée par les facteurs personnels et organisationnels qui l'empêchent de traiter l'information de manière efficace (Simon, 1982). Le chef de projet peut même être en mesure de chercher une décision qui n'est pas optimale mais satisfaisante. Les processus de décision du chef de projet se concluent par des prises de décisions consensuelles qui

correspondent aux critères de satisfaction plutôt qu'à celui de la rationalité optimisatrice (Helmchen et al., 2019).

Ce qui pose la problématique des facteurs psychologiques et sociaux qui influencent le chef de projet dans sa prise de décision en présence de risques. Ces facteurs psychologiques et sociaux regroupent tous les éléments qui distinguent et caractérisent le comportement du chef de projet, ses perceptions ainsi que ses interactions avec le monde qui l'entoure. Ils intègrent les facteurs émotionnels, cognitifs, contextuels, motivationnels, culturels, politiques et pressions sociales, etc. Comprendre ces influences aide à améliorer le processus décisionnel et à atténuer les difficultés d'application de la gestion des risques des chefs de projets. Les processus de prise de décision peuvent être optimisés, plus réfléchies et robustes.

La prise de décision est ainsi au centre de l'activité du chef de projet et relève de ses principales responsabilités. Il convient de souligner que les premiers défis du chef de projet surgissent lors de ses prises de décision, en particulier celles concernant la gestion des risques (Pich, Loch et De Meyer, 2002). Bien que le processus de prise de décision en matière de gestion des risques en contexte organisationnel et celui de projet ont des ressemblances, ils diffèrent néanmoins sur certains aspects compte tenu de la spécificité des projets, notamment celles relatives à la temporalité et à leur caractère unique. En effet, dans le contexte d'un projet, la démarche de prise de décision du chef de projet est souvent interférée par des influences personnelles qui sont susceptibles de rendre ses choix finaux subjectifs et délicats. *“ L'homme va prendre la décision qui satisfait aux critères de rationalité qui sont les siens ”* (Crozier, 1999 page 85, dans Legohérel et al., 2003). La préoccupation qui se dégage alors à ce niveau est de déterminer si toutes les décisions prises sont efficaces et efficientes. Il devient alors essentiel de démontrer la nécessité de formuler des interrogations pertinentes pour identifier les éléments susceptibles d'influencer la qualité de ces décisions.

De plus, la vision humaine et l'ajout du facteur personnel du chef de projet demeurent une variable importante dans notre problématique de recherche. Cette vision humaine renvoie à la perspective individuelle du chef de projet. Chaque chef de projet dispose d'une vision unique à la gestion d'un projet, influencée par son expertise et ses connaissances. Son style de leadership, ses valeurs, et sa tolérance au risque sont également des traits personnels qui peuvent jouer un rôle déterminant dans la manière dont les décisions sont prises.

1.2 LE SUJET ET LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE :

Notre sujet de recherche traite l'identification des facteurs sociaux ainsi que les facteurs psychologiques personnels du chef de projet dans ses prises de décisions relatives à la gestion des risques. L'objectif principal de la recherche est d'identifier ces facteurs ainsi que la relation qu'ils entretiennent ou supposés entretenir avec le processus décisionnel du chef de projet dans un cadre de gestion de risques. Il faut également mentionner que cette recherche a également pour finalité la compréhension de l'importance de cette influence sociale et psychologique du chef de projet dans sa conduite de projet et la découverte de ces facteurs sociaux et psychologiques.

Notre recherche s'intéresse aux facteurs personnels qui influencent la prise de décision du chef de projet dans la gestion des risques. Elle permet une exploration holistique des différentes facettes du processus décisionnel appliqué à la gestion des risques, sans focalisation sur une étape particulière. Elle offre une perspective large de compréhension de la prise en compte des facteurs sociaux et psychologiques dans le processus décisionnel du chef de projet dans la gestion des risques auxquels il fait face.

L'objectif général de la recherche se décline en objectifs spécifiques, lesquels sont présentés ci-après.

L'objectif spécifique principal de notre recherche est d'identifier les éléments personnels du chef de projet susceptibles d'interférer dans sa démarche de prise de décision en matière de gestion des risques.

En effet, le socle de l'analyse réside sur l'existence de facteurs psychosociaux et leurs influences sur la prise de décision du chef de projet, sans porter d'importance sur l'environnement interne ou externe qui tourne autour de cette transaction.

En résumé, les objectifs de cette recherche permettent de poser des questions pertinentes dans les domaines de la gestion de projet et de la gestion de risques en les combinant avec la prise de décision. Dans le but principal de contextualiser ces objectifs, il est essentiel d'étudier les travaux et les découvertes antérieurs sur le même sujet. Le second chapitre est une opportunité adéquate pour traiter la revue approfondie de littérature de la recherche existante.

1.3 QUESTION DE RECHERCHE

La problématique de recherche se concentre de manière générale sur les relations entre l'aspect humain et personnel du chef de projet et le processus de prise de décision dans un contexte de gestion des risques. De ce qui précède, nous en tirons la question de recherche suivante : “Quels sont les facteurs sociaux et psychologiques qui entourent la prise de décision du chef de projet en matière de gestion des risques ?”

Notre recherche a adopté la méthodologie de la revue systématique. Cette méthodologie de recherche est considérée comme une étude observationnelle rétrospective concernant un niveau de preuve scientifique disponible pour un sujet donné (Egger et Smith, 2001 ; Horvath et Pewsner, 2004 ; Corbière et Larivière, 2020). Le principal objectif de la revue systématique est d'identifier, évaluer et synthétiser les données disponibles (Bambra, 2011 ; Egger et Smith, 2001 ; Petticrew, 2001 ; Corbière, et Larivière, 2020), tout en minimisant les biais et en garantissant ainsi une approche transparente.

A cet égard, il est nécessaire de décomposer la question de recherche pour assurer une meilleure efficacité de la démarche. Pour notre part, nous avons choisi la méthode PICOT(S), dont les soubassements théoriques et la portée pratique seront explicités dans le chapitre relatif au cadre méthodologique. La méthode PICOT(S) est un outil très souvent utilisé dans les recherches dans le domaine de la santé. C'est un cadre structuré qui regroupe un ensemble d'éléments clés, modélisant ainsi les différents aspects de l'étude élaborée. Voici un aperçu sur chaque composante de la méthode PICOT(S) de notre présente recherche.

:

Tableau 1 : La présentation PICOTS de la problématique de recherche

P : Population	Le chef de projet
I : Intervention	Le processus de prise de décision à l'aide de facteurs sociaux et psychologiques
C : Comparaison	Non applicable NB
O : Outcomes : Résultats	Compréhension des facteurs sociaux et psychologiques qui influencent le processus de prise de décision du chef de projet en matière de gestion des risques.
T : Temporalité	La prise de décision du chef de projet dans le processus de mise en œuvre de la gestion des risques.
S : Settings : Contexte d'intervention	Le milieu de la recherche concerne tous les projets en cours de réalisation.

CHAPITRE 2

LA REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature présente l'état des connaissances relativement aux variables proposées dans la question de recherche. Nous ferons ainsi l'état des connaissances des trois concepts centraux qui se dégagent de notre question de recherche, à savoir le chef de projet, la prise de décision, et la gestion des risques. Il se fera, à la fois, de façon séquentielle et dynamique notamment en prenant le soin de cerner les relations, tant explicites et implicites, qu'entretiennent ces trois concepts tout au long des développements.

2.1 LE CHEF DE PROJET

2.1.1 LE CHEF DE PROJET DANS LA GESTION DES RISQUES

Selon le PMBOK (2021),

« Le chef de projet est la personne désignée par l'organisation réalisatrice pour diriger l'équipe projet chargée de la réalisation des objectifs du projet. Il assume diverses fonctions, comme faciliter le travail de l'équipe de projet en vue d'obtenir les résultats et gérer les processus pour atteindre les résultats souhaités. » (PMI, 2021, Page 29)

Selon la définition de la norme AFNOR X50-105 : 1998 le chef de projet est « *le responsable de la structuration méthodique et progressive d'une réalité à venir* » (Bensoussan et Barbier, 2013, page 41). Il garantit cette structuration en mobilisant les acteurs et en coordonnant leurs activités pour atteindre un but déterminé. Il n'a techniquement pas de pouvoir hiérarchique sur la structuration du projet mais cela ne l'empêche pas d'entretenir cette relation, dans l'optique d'obtenir de ses acteurs la finalité du travail commun (Bensoussan et Barbier, 2013).

Parmi les différentes notions principales porteuses d'enjeux pour le chef de projet, nous retrouvons la planification. Celle-ci représente le centre et le catalyseur de la réussite du projet. Si la planification n'est pas bien faite, le projet n'obtiendra pas les résultats attendus, et le support de cette planification est le chef de projet (Kerzner, 2013). Elle est suivie de l'action qui inclut notamment la perception et le suivi des processus. Les actions sont essentielles et constituent des points de différence. « *Il faut pour les projets des hommes et des femmes d'action, qui n'hésitent pas à inventer une partie des solutions et des manières de faire* » (Dunod, 2017, chapitre 1, page 16). Pour que les actions soient réalisées, l'intervention du chef de projet est indispensable, et se caractérise ainsi dans sa prise de décision. Il joue un rôle dans la transformation de ces actions en succès.

Le processus de prise de décision du chef de projet permet d'appréhender pleinement les défis auxquels il est confronté, notamment dans la gestion des risques. D'après les résultats d'une enquête menée auprès de chefs de projet d'un groupe industriel, il a été constaté que le premier réflexe qui s'installe dans la pensée d'un chef de projet dans des situations à risques est sa position avec son expérience (Bensoussan et Barbier, 2013). Le chef de projet, lors de sa prise de décision, évalue ses compétences et les adapte aux réalités du projet. C'est une occasion également pour lui d'entamer le débat et l'analyse de la situation avec son équipe, et de solliciter leurs appréciations. Il reste au chef de projet de trancher, en définitive, en prenant une décision qui lui semble pertinente.

Mintzberg (2006), admet que *le chef de projet crée la différence en s'imprégnant dans le vif de l'action et de l'expérience lors de sa gestion des risques. La gestion, selon lui, s'acquiert à travers le développement de l'expérience en milieu professionnel* (page 527).

« Enseigner la gestion à quelqu'un qui n'a jamais géré, c'est comme enseigner la psychologie à quelqu'un qui n'a jamais rencontré un être humain » (Mintzberg, 2006, p.527).

Dans un autre angle, Wright (2019, page 10), ajoute que la gestion des risques implique de prendre des décisions pour influencer le risque de manière prédite et contrôlée. Le décideur doit se baser sur des connaissances, sur le niveau de risque et sur les marges de sécurité disponibles. « Les décideurs sont formés à observer et à obéir aux limites d'acceptation du risque » (Wright, 2019, page 11 : traduction libre).

Toutefois, quelques études ont confirmé que la formation du chef de projet en matière de gestion des risques et sa rationalité ne sont point suffisantes pour assurer une prise de décision efficace (Anatantmula et Fellow, 2023 ; Simon, 1956 ; Tversky et Kahneman, 1974). Le comportement décisionnel du chef de projet est vulnérable à des biais cognitifs impliquant la pensée et les émotions. Les décisions peuvent être basées sur des heuristiques qui reflètent des descriptions stéréotypées des risques, ou des illusions optimistes de la gestion des risques qui surestiment les performances de l'équipe de projet (Wright, 2019).

Parmi les facteurs qui influencent la prise de décision du chef de projet dans sa gestion des risques, figure la gestion de l'équipe de projet. En premier lieu, le chef de projet prend des décisions efficacement, et ce, en étant conscient de ses défis (Mintzberg et Murphy, 2006). Il doit à cet effet s'assurer que ses défis ne nuisent pas à la conduite et à la direction habituelle du travail dans le projet. La gestion de projet est un équilibre entre les rôles du chef de projet et l'action de son équipe. Le chef de projet compte sur la contribution et l'autonomie de son équipe pour exploiter au mieux toutes les ressources afin d'atteindre les objectifs et réduire les risques.

« Le gestionnaire qui se contente de communiquer n'accomplit rien, et celui qui se concentre uniquement sur l'action fait des choses, oui, mais tout seul. » (Mintzberg, 2011). L'idée clé de Mintzberg (2011) est de trouver l'équilibre dans la gestion et de tracer la

continuité, le suivi et l'interdépendance entre les éléments de sa gestion. Si un chef de projet ne suit pas ses dires par des mesures prises d'actions concrètes, sa prise de décision est jugée inefficace, ce qui peut facilement faire perdre la confiance de l'équipe de projet envers lui. Cette perspective de gestion efficace de l'équipe de projet, met en lumière l'importance de la notion de leadership du chef de projet.

2.1.2 LE CHEF DE PROJET LEADER

Pour certains auteurs, le leadership est considéré comme synonyme d'une gestion saine, et que la distinction entre les leaders et les gestionnaires ne crée que des obsessions dépourvues de valeur et d'intérêt (Zaleznik, 1977 ; Mintzberg, 2010). Pour d'autres, le leadership est une qualité et une inspiration. Il ne se limite pas à donner des ordres, mais crée une vision d'ensemble et montre ce qu'il faut faire, en étant un exemple (Peters, 2005).

Selon le PMBOK (PMI, 2021, Page 61) ;

« Le leadership est indispensable pour motiver un groupe vers un objectif commun, l'influencer pour aligner les intérêts individuels en faveur de l'effort collectif, et réussir en tant qu'équipe projet plutôt qu'en tant qu'individus. » (PMI, 2021, Page 61)

Le leadership demeure un sujet de grands débats et d'interactivité entre les jugements des chercheurs et d'auteurs de grands ouvrages des sciences de la gestion, en soulignant son lien étroit avec la prise de décision du chef de projet (Burk et Baron, 2007 ; Johnson, 2016 ; Manu, 2020). Dans un contexte de projet, et dans des situations de risque, le style de leadership adopté par le chef de projet peut avoir un impact significatif sur la manière dont les décisions sont prises. « Les chefs de projet ont besoin d'un style de leadership efficace pour gérer les changements qui surviennent dans un projet et améliorer les performances du projet » (Bejestani, 2011, page 4, cité dans Manu et al, 2021, page 302, ; traduction libre).

Les styles de leadership du chef de projet sont importants pour le succès des activités du projet (Novo et al, 2017).

En effet, (Evans et Evans, 2002) expliquent que le style autocrate du chef de projet décide des politiques de l'équipe de projet, assigne des tâches aux membres de l'équipe et prend des décisions sans les consulter. Ce style de leadership donne la responsabilité de la performance au chef de projet, limite la communication avec les membres de son équipe et accepte rarement leurs suggestions dans les prises de décisions (Manu et al., 2021). D'autre part, le style de leadership démocrate invite les membres de l'équipe de projet à s'engager dans la prise de décision dans le but de créer de la satisfaction et de la performance dans le projet. (Bartol et al., 2003). Il récolte leurs opinions et leurs jugements afin de définir les objectifs, les stratégies et les procédures pour ainsi prendre une décision finale et optimale.

De plus, une étude exploratoire quantitative a été réalisée sur un nombre de dirigeants nationaux, en 2013, dont le but était d'analyser leurs perceptions des risques dans des contextes nationaux plus larges. Le chercheur Campbell (2015) a découvert que la perception du risque, lors de la prise de décision, de ces dirigeants est principalement influencée par deux variables : le leadership et la gouvernance. Ces notions sont deux principaux facteurs qui déterminent la capacité d'un gouvernement à prendre des décisions dans la gestion de ses risques mondiaux (Campbell, 2015). Cette philosophie suggère que la prise de décision et la manière de gérer peuvent impacter une mobilisation du soutien et de la coopération lors des situations de risque. Campbell (2015) en arrivait à cette conclusion après avoir constaté que

« La gouvernance et le leadership sont conjointement corrélés à la perception efficace de la gestion des risques, en revanche, le leadership est 3.19 fois plus associé à la perception d'une gestion des risques, et ce, même dans un contexte de bonne gouvernance » (Campbell, 2015).

Ce résultat confirme que la prise de décision dans un contexte de risque est une question de leadership plutôt qu'une question de conformité et de gouvernance. Cela ne signifie pas que le facteur de leadership annule les fonctions de la réglementation et de la gouvernance, néanmoins il prend une place plus significative.

Évoquer la notion de leadership est une occasion pour découvrir plusieurs associations linéaires existantes et qui peuvent se lier au risque et à sa gestion. Une des variables conjuguées avec le leadership, et excessivement traitée par les auteurs, est la culture (Schein et Edgar, 2010 ; Kennedy et al, 2020 ; Schein et Edgar, 1992 ; Bass et al, 1994). Dans ce contexte, la culture fait référence à l'environnement organisationnel du projet. Il s'agit des normes, des valeurs et des pratiques partagées par les membres de l'équipe de projet. Cette culture peut influencer et être influencée par le leadership adopté. En s'inscrivant dans le contexte de la gestion des risques, il a été révélé que les constituants d'une culture se divisent en deux grandes catégories ; celle qui définit le projet, et celle qui appartient au projet. Ce sont l'esprit de la gestion et sa philosophie qui représentent l'état du projet, et parallèlement son système et ses pratiques qui configurent les propriétés propres au projet et à l'organisation. Les facteurs de ressources humaines, la communication et le leadership sont inclus dans ces mêmes pratiques et définissent ainsi ce que le projet détient. En se basant sur ces informations, une recherche a été établie par Reason (2000) en regroupant cinq variables dans une étude exploratoire sur la culture de la gestion des risques. Ces variables sont : les ressources humaines, le leadership, la communication, la structure de l'organisation ainsi que la stratégie (Reason, 2000). Ce choix de variables présente l'existence de relations entre le leadership et la gestion des risques. Le processus de prise de décision devient un élément clé

de cette dynamique, puisque la prise de décision du chef de projet détermine la manière de gérer à travers les incertitudes.

V. Charu (2009), admet qu'une compréhension des exigences culturelles est impérative, de la phase de conception jusqu'à l'achèvement du projet. Charu (2009) a ajouté dans sa recherche, que la culture du projet basé sur un système de leadership se voit au même titre et à la même valorisation que la gestion des risques et également les risques liés au logiciel dans des projets de technologie d'information. Dans les domaines de technologie d'information, plusieurs entreprises qui entament des projets continus, décident de ne pas implémenter une gestion des risques, dans leurs structures et leurs modes de travail (Legohérel et al., 2003). Ces projets refusent d'adhérer aux plans de prévention de risques parce qu'ils sont confrontés à des contraintes de temps et de coût, et ne priorisent pas le succès que peut avoir la gestion des risques. Pourtant, Charu (2009), estime qu'un chef de projet leader est celui qui considère le cadre de la gestion des risques, et qui s'engage lorsqu'il est en contact avec les risques vu sa perspective d'apprentissage. Il apprécie la gestion des risques et n'y subit point d'oppositions, parce que les risques sont incontournables, et spécialement dans le domaine TI (Verma, 2009). Ce dernier a mis le point sur l'importance d'une culture organisationnelle saine, et sur son positionnement vis-à-vis de la composante de risque.

Les facteurs personnels qui influencent l'action du chef de projet et sa prise de décision sont nombreux. Parmi eux, nous pouvons ainsi citer l'expérience du chef de projet, ses connaissances, ses émotions, sa culture et sa gestion d'équipe. Face à son équipe, il est également primordial, dans un contexte de risque, que le chef de projet puisse démontrer un sens de confiance et d'inspiration afin de prendre des décisions efficaces et de guider son

équipe à atteindre les objectifs espérés. A ce stade, il est important d'examiner comment ces dimensions personnelles, culturelles et organisationnelles influencent le processus de prise de décision du chef de projet.

2.2 LA PRISE DE DÉCISION

De nombreuses recherches, qui traitent du processus de prise de décision dans un contexte de risques et sa relation avec les facteurs psychologiques et sociaux du chef de projet, ont été réalisées à travers le temps.

En effet, la prise de décision est un concept fondamental qui traverse tant d'aspects de la vie et qui influence les résultats et les directions prises.

“La prise de décision correspond au fait d'effectuer un choix entre plusieurs modalités d'actions possibles lors de la confrontation à un problème, le but étant de le résoudre en traduisant le choix fait en un comportement (en une séquence d'action). Elle implique un certain nombre d'opérations distinctes : la définition de l'objet (ce sur quoi porte la réflexion et portera la décision), la recherche, l'analyse et l'organisation des informations utiles, l'élaboration et l'évaluation d'hypothèses de décisions en prenant en particulier appui sur des connaissances et/ou des expériences antérieures, le choix d'une hypothèse de décision et sa mise en œuvre.” Allain, P. (2013), page 70.

Sur la base de la certitude des conséquences d'une décision, il existe différentes situations de prises de décision d'après Lemaire (1999) ; des situations de décision sous certitude, des situations de décision sous incertitude et sous risque. Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrons ici sur les réflexions entourant la prise de décision sous incertitude ou risque.

Wortman et Brehm (1975) ont détaillé les phases par lesquelles passent un décideur face à un manque de contrôle ou à une incertitude devant une situation surtout celle

comportant des risques. Wortman et Brehm (1975), parlent d'une première phase qui se nomme la phase de réactance. Cette phase déclenche un intérêt profond de l'individu envers la situation risquée. Il approche le risque en évaluant minutieusement les différents paramètres et conséquences, en apportant tout son savoir et tous les éléments cognitifs pour ainsi prendre une décision optimale et effective. Ensuite, la deuxième phase, dite de résignation, ne se concentre pas sur la réflexion, mais plutôt sur les éléments d'analyses disponibles.

« On s'attendait à ce que de petites quantités d'échec entraînent une réactance (manifestée par une amélioration des performances lors d'une tâche ultérieure), tandis que de grandes quantités conduiraient à l'apprentissage de l'impuissance » (Brockner et Gardner, 1983, page 199, Traduction libre).

Selon Brockner et Gardner (1983), les réactions psychologiques devant un risque dépendent ainsi de la taille et de l'ampleur de la complication. D'après Seligman (1975), cela signifie qu'à la première interaction avec le risque, le décideur reconnaît sa pleine motivation et son attachement à accomplir les objectifs et ainsi les bons résultats attendus. Toutefois, la deuxième phase reprend des sentiments d'impuissance et de perte d'intérêt à la maîtrise du risque. A cet effet, le constat est le suivant : la réaction et l'attitude envers le risque au fil du temps ne sont pas statiques. Cette conception psychologique admet également que l'engagement du décideur vis-à-vis du risque n'est pas constant. Lors d'une première rencontre avec une situation incertaine et ambiguë, et dans un cadre de projet par exemple, le chef de projet se retrouve pleinement motivé et confiant. Il va ensuite dresser son plan de gestion, regrouper toutes les informations et les habiletés potentielles pour confronter la situation risquée avec un engagement jugé absolu. En temps normal, ceci est une période d'espoir où les objectifs demeurent réalisables et les solutions projetées sont considérées praticables. En analogie, le psychologue et chercheur Daniel Kahneman (2012) reconnaît que

ce sentiment de maîtrise peut être également un biais de surconfiance (Kahneman, 2012). Ce biais de surconfiance démontre une illusion de contrôle, en éprouvant un sentiment de maîtrise sur les paramètres qui ne le sont objectivement pas. De ce fait, le moment qui déclenche l'incontrôlabilité dans une situation à risque est lorsque ce même individu ressent l'inquiétude et le désintérêt à maîtriser le risque. Ces sentiments démontrent une certaine défaillance au niveau de l'engagement initial et de la motivation préétablie. Les efforts qui ont été originellement déplorés ne sont pas admirés, et régénèrent des frustrations continues. Ceci devient un moment d'impuissance et de faiblesse pour le décideur. Il y'aurait alors d'autres facteurs contextuels qui influencent cette réaction.

Certes, la prise de décision est liée aux défis personnels et professionnels rencontrés par le décideur, néanmoins, il est pertinent de reconnaître que ces défis sont également intensifiés par des facteurs contextuels spécifiques. Parmi eux, la gestion des risques joue un rôle important dans la décision, puisqu'elle influence la manière dont cette décision est prise et identifie les risques, accroissant ainsi les frustrations et les impuissances ressenties. Il est alors nécessaire d'explorer comment la gestion des risques interagit avec les dimensions psychologiques et sociales de la prise de décision et modifie les réactions des décideurs face à l'incertitude.

2.3 LA GESTION DES RISQUES

La notion de la gestion des risques a beaucoup évolué au fil des siècles, passant d'un concept mathématique de « Hazard » à la fin du 17^{ème} siècle, à une approche basée sur le besoin de sécurité et sur l'assurance dans le domaine d'ingénierie, pour finalement intégrer

les apports de la psychologie et des dimensions humaines dans les pratiques de la gestion des risques.

De manière générale, la gestion des risques représente l'approche de prévoir et de traiter les menaces, réelles ou potentielles, afin de protéger les objectifs du projet contre celles-ci. *“La gestion des risques a pour but de créer un cadre de référence afin d'affronter efficacement le risque et l'incertitude.”* (Dionne, 2013, page 9)

De manière plus spécifique, le PMBOK (Project Management Institute, 2017, 6ème édition) a défini la gestion des risques dans un cadre de projet en soulignant son importance et ses aspects fondamentaux.

“ La gestion des risques du projet inclut les processus de planification de la gestion des risques, d'identification, d'analyse, de planification des réponses, ainsi que d'exécution des réponses aux risques et de maîtrise des risques dans le cadre d'un projet. Les objectifs de la gestion des risques du projet visent à accroître la probabilité et/ou l'impact des risques positifs mais aussi à réduire la probabilité et/ou l'impact des risques négatifs, afin d'optimiser les chances de réussite du projet. ” (Guide PMBOK, 2017, 6^{ème} édition, PMI, Page 395)

2.3.1 LA NORME ISO 31000 : 2018

La norme ISO 31000 : 2018 (Management du risque – Lignes directrices) est le référentiel de gestion des risques le plus largement utilisé à l'échelle internationale. Elle fournit des directives principales dans la conduite de toutes les organisations. La norme ISO 31000 : 2018 est un cadre de référence éprouvé pour structurer et améliorer les pratiques de la gestion des risques. Elle définit notamment les principes, le cadre ainsi que le processus du management des risques. Les relations entre ces trois (3) composantes du management des risques sont schématisées par Leray (2015) comme le montre la figure 3 ci-dessous.

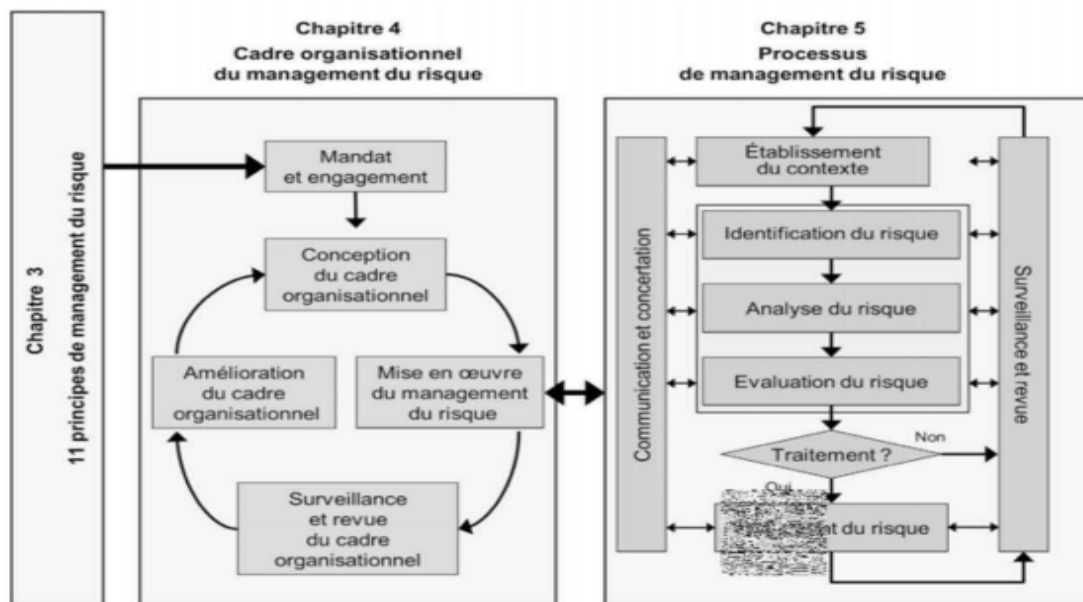


Figure 1 : Schéma de la norme ISO 31000 et des relations entre principes, cadre organisationnel et processus de management de risque cité dans Leray (2015)

L'examen du cadre organisationnel du management du risque révèle l'importance de l'implication du chef de projet dans la gestion des risques. Par conséquent, les premières observations faites en détaillant ce cadre organisationnel sont de déduire que le chef de projet se voit redevable de la réussite de l'application de la gestion des risques. Il est fortement engagé et encourage une approche proactive dans sa gestion des risques, ce qui affecte sa prise de décision. Les principes de gestion des risques préconisés dans la norme incluent les facteurs de dynamisme, de transparence, d'itération et de réactivité au changement de la part du chef de projet (ISO 31000 : 2008). Ces principes se considèrent comme des éléments qui peuvent aider le chef de projet à se positionner lors de la prise de décision face à un risque.

Mandat et engagement : Le chef de projet doit montrer un sens d'engagement et de leadership envers le processus de la gestion des risques. La norme recommande également de responsabiliser le chef de projet ou la "direction" sur la promotion de la communication sur les avantages de cette gestion, et de définir les attentes en responsabilisant toutes les ressources nécessaires du projet.

Conception du cadre organisationnel :

« Lors de la conception du cadre de gestion des risques, l'organisation doit examiner et comprendre ses contextes externe et interne. » (ISO 31000 : 2008) Ici, la norme détaille que l'examen de l'environnement englobe plusieurs aspects. Tout dépendamment de la taille du projet, le chef de projet doit s'assurer que le volet social, culturel, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, environnemental, économique sont pris en considération également, lors de sa prise de décision.

« Lors de l'examen de l'environnement interne, l'organisation doit s'assurer d'établir une relation avec ses parties prenantes internes, en songeant à leurs perceptions et à leurs valeurs. » (ISO 31000 :2008)

Ceci traduit une implication du chef de projet dans l'écoute active et à l'élaboration de canaux effectifs de communication. Il doit également se montrer transparent dans ses stratégies et ses prises de décision.

« La direction doit établir une approche de communication efficace pour soutenir le cadre organisationnel et faciliter ainsi l'application de la gestion des risques. La communication implique le partage d'informations avec la cible visée. » (ISO 31000 : 2008)

Le chef de projet doit sensibiliser son équipe à l'importance de la communication efficace. Il doit également s'assurer que ce volet communicatif soit établi adéquatement.

Selon la norme ISO 31000 :2008, les processus de management du risque, explique les plans à suivre et les actions qui vont être entamées par les parties prenantes. C'est une étape où le cadre d'organisation et les processus travaillent ensemble pour atteindre les objectifs. La gestion des risques se déroule dans le cadre d'une démarche participative. Elle s'infiltré dans tous les aspects de la gestion, et préconise son positionnement comme une partie importante de la culture et de la structure de l'organisation. Les décisions sont prises en impliquant toutes les parties concernées du projet.

“ Il convient que le management du risque soit intégré à toutes les pratiques et tous les processus de l'organisme de façon à être pertinent, efficace et performant.”
(Leray, AFNOR 2015, page 101).

En effet, la norme ISO 31000 :2008 définit les lignes directives et les recommandations pour les décideurs dans l'organisation. Elle inclut de grands facteurs dans les principes de la gestion des risques tels que le dynamisme, l'amélioration continue, l'adaptation et l'intégration, la culture et la structuration. Tous ces facteurs sont regroupés dans la norme afin de créer de la valeur dans un contexte organisationnel qui favorise le leadership et l'engagement. La norme ISO 31000 : 2018 promeut le leadership et la culture du risque dans l'ensemble des processus de l'organisation, de la conception jusqu'à la réforme des dispositifs, tout en pérennisant leur amélioration continue (Benkhaled et al., 2021). Cette approche participative et intégrée peut contribuer à l'établissement d'une culture de sécurité solide dans la prise de décision du chef de projet. L'étude de Naji et al., (2021) démontre l'existence de relation entre la culture de sécurité et les performances en matière de sécurité dans les projets. Les résultats de cette recherche suggèrent que l'amélioration des performances en matière de sécurité, et tant en termes de leadership, se réalise à l'aide d'une prise en compte des préoccupations psychosociales des employés (Naji et al, 2021). En

intégrant cette culture de sécurité, le chef de projet encourage une prise de décision informée et améliore les résultats du projet en matière de sécurité (Zohar et Hofman, 2012).

2.3.2 LA CULTURE DE SÉCURITÉ DANS UN PROJET

Dans un contexte de projet, la culture de sécurité renvoie généralement, d'une part, aux valeurs et principes qui sous-tendent la gestion des risques. Ceci est une approche normative et opérationnelle qui reflète une grande partie du modèle gestionnaire de la culture de sécurité (Fucks, 2012). D'autre part, la culture de sécurité évoque les pratiques et comportements liés ou motivés par l'évitement et la prévention des risques (Sorensen, 2002 ; Reason, 1997).

De plus, la culture représente tous les actifs psychologiques de l'organisation. C'est une forme de contrôle dite « *organique* » du comportement, qui, du point de vue de la gestion, peut être souhaitable ou non (Hofstede, 2001). Ce dernier parle de contrôle parce qu'il regroupe la culture dans le partage des valeurs, des croyances, des pratiques, rituels et symboles dans une organisation. C'est alors à travers ces éléments que l'organisation va assembler sa gestion et établir ses attentes. La culture est, dans cette optique, une aspiration et agit comme une régulation automatique lors des déviations de risques possibles. Dans le cadre de la prise de décision, les dimensions de la culture de sécurité, telles que l'engagement du décideur et son implication, sont appliquées pour aider à gérer le stress, et pour améliorer la performance en matière de sécurité (Wilkinson et Lewis, 2008 cités dans Naji et al, 2021).

Hofstede (2001) énumère des dimensions culturelles qui facilitent l'analyse des conduites individuelles. Celles-ci s'opèrent comme suit : l'individualisme et le collectivisme, la relation entre la distance et le pouvoir, l'aversion à l'incertitude, et enfin, les orientations

à long ou court terme. Ceux-ci sont les caractéristiques que Hofstede (2001) juge importantes dans la culture, et qui modélisent le comportement, la personnalité et la prise de décision.

Pour rendre ainsi l'organisation du projet davantage ressemblante à une organisation hautement fiable, il faut l'aider à adopter une 'culture informée' (Sutcliffe, Weick, Bass, 2007). Cette culture impacte significativement les prises de décisions et les tâches quotidiennes du travail de l'équipe de projet. Elle crée une confiance et aide à maintenir les projets dans leur statut de haute fiabilité. Sutcliffe et Weick (2007) ont détaillé ce concept de haute fiabilité des organisations, comme étant les plus idéales pour réagir efficacement aux imprévus, en prenant des décisions efficaces et en maintenant les objectifs en cas de risque. Pour accomplir ce résultat, il est essentiel d'encourager l'engagement du chef de projet ainsi que de toute l'organisation et de changer les idées et les valeurs pour les modéliser de manière subliminale à la gestion des risques.

Par conséquent, la culture de sécurité est ainsi toutes les valeurs, et les croyances préétablies dans l'organisation qui permettent de susciter une vigilance constante pour le chef de projet en cas d'imprévu. Weick et Sutcliffe (2007) abordent l'idée de la culture de la fiabilité. Ils ajoutent également que les situations à risque sont des opportunités d'apprentissage pour l'équipe de projet, et que la culture doit suivre cette même logique. Les auteurs (Weick et Sutcliffe (2007) affirment que les organisations qui adoptent une culture de sécurité, reconnaissent les erreurs comme des chances d'amélioration et d'apprentissage ; ce qui leur permet de mieux s'adapter et de développer la résilience émotionnelle dans le processus de prise de décision.

Il faut ajouter, que la notion de culture de sécurité ne s'attribue pas à des dimensions statiques ou factuelles. La culture de sécurité, au contraire, suit une succession d'éléments et se catégorise comme un processus, qui peut être renouvelable et sujet aux changements. (Ashby, Palermo, Power, 2012). La culture de sécurité n'est pas unique à l'ensemble du projet. Elle peut être hétérogène et propre à chaque département. La littérature met en évidence le terme de la culture du sécurité au pluriel « *cultures de sécurité* » afin d'élargir cette optique et de sensibiliser les chefs de projet sur ses nombreuses approches. Les perspectives de traitement de risque n'est point uniforme et évolue toujours avec le temps. Les cultures de sécurité peuvent différer d'une organisation à une autre et d'un contexte à un autre, et ceci s'explique par la diversité des manières de perception, d'engagement et de gestion du décideur.

2.3.3 LA STRATÉGIE ET LE RISQUE :

La relation entre le management stratégique et le risque est très importante à la conduite d'un projet. Comprendre cette relation est essentiel pour mieux se positionner dans les prises de décisions du chef de projet et rentabiliser ainsi la performance des entités dont le projet appartient. Il a été remarqué dans la revue de littérature des conflits d'intérêt ainsi que des divergences entre la stratégie et le risque. (Kutsh et Hall, 2009 ; Nathal et al., 2022 ; Damaso et Montgomery, 2016).

Ces désaccords s'opposent entre l'établissement systématique de la gestion des risques et les jugements des responsables stratégiques tels que les décideurs comme les chefs de projet, les cadres supérieurs ainsi que les responsables de planification stratégique. Nathal et al., (2022), démontrent que peu d'entreprises ont adopté une perspective stratégique globale pour gérer les risques futurs, se limitant aux approches réactives dans la prise de

décision. Damaso et Montgomery (2016) notent que l'inexistence de relation entre la gestion des risques et la planification stratégique cause des pertes importantes de la valeur marchande des entreprises.

Kutsch et Hall (2009) admettent que les décideurs n'utilisent pas la gestion des risques de manière catégorique parce qu'ils font face à un problème de justification des coûts. Le constat selon lequel ces décideurs ont hésité à approuver l'application de la gestion des risques est originaire des coûts jugés surélevés de la gestion des risques ainsi que du défi lié à l'évaluation et à la mesure du retour sur investissement dans ces projets particuliers. Kutsch et Hall, (2009) affirment que parmi les raisons de cette négligence se retrouvent également le manque de temps et l'insuffisance des informations requises pour quantifier et qualifier les estimations de risque. Les projets IT, par exemple, nécessitent souvent une grande budgétisation financière ou subissent parfois des pressions strictes au niveau des coûts, ce qui peut mener à des cultures d'économies et de minimisation de charges en dépit de la gestion des risques. Celle-ci est perçue comme une charge supplémentaire inexcusable. (Kutsch et Hall, 2009)

En outre, et selon les résultats des chercheurs Kutsch et Hall, (2009), les chefs de projets n'adhèrent pas à cette optique de culture de risque parce qu'ils pensent ne pas avoir le savoir suffisant pour énoncer et détailler les risques entourant le projet, de par sa nature unique. Kutsch et Hall (2009) dénoncent que la problématique que vit ces responsables stratégiques tourne autour de leurs perceptions négatives du risque. Cette recherche a soulevé des points psychologiques importants de la stratégie qui affectent l'implémentation de la gestion des risques. Parmi ces éléments se trouve la prudence. Celle-ci ne caractérise pas la préservation de la durabilité de l'organisation dans l'optique d'atténuer les risques potentiels, mais plus dans l'optique d'étouffer et de repousser l'existence des risques dans le projet.

Cette idée est constatée dans la relation avec les clients du projet. Les responsables stratégiques de l'organisation estiment que mentionner le sujet du risque aux clients va compromettre la relation avec l'équipe de projet et ainsi en perdre sa confiance et sa rentabilité. (Kutsch et Hall, 2009)

Toutefois, en se référant au PMI (Project Management Institute, 2013 ; 2019), plusieurs articles ont traité le sujet de l'importance de la gestion stratégique dans le contexte des risques. L'organisation PMI souligne que les responsables stratégiques sont responsables d'éclaircir leur vision d'appétence au risque de toute l'entreprise, pour que les chefs de projets par la suite instaurent le bon état d'esprit dans leurs méthodes de travail avec l'équipe. La stratégie demeure dans toutes les situations assidues dans l'extension de l'étendu de la gestion des risques pour que les objectifs englobent toute l'entreprise, et non pas seulement le projet (Lenka Pincot, 2022).

De plus, et en contexte avec la culture de risque, quelques auteurs affirment que l'initiative du leadership débute avec la décision des responsables supérieurs stratégiques à s'engager à la réussite du projet (Harvey, 2012). Le processus de motivation et d'inspiration doit se conformer avec la haute stratégie afin de s'aligner avec la culture établie et de créer l'exemple.

Si la stratégie admet la culture de risque, et prend en charge un niveau élevé de dévouement et de responsabilité envers la prévention et la minimisation des risques, ce n'est qu'avec un modèle inspirant et un leadership prononcé, qu'il est abordable pour l'équipe de projet de s'orienter sur ce processus et de s'engager sur ses pratiques. Cela implique que les responsables stratégiques sont tenus de démontrer un fort engagement envers la gestion des risques, en représentant cet engagement par la conformité à leurs propres règles établies, et non pas dans un cadre simple d'autorité (Farrell et Hoon, 2009).

2.3.4 LA PERCEPTION DE RISQUE

Le facteur humain a été un coopérateur à la découverte et à l'apprentissage de la gestion des risques. Nous parlons ici de l'apport des sciences de la sociologie ainsi que de la psychologie dans la gestion et dans le processus de prise de décision. Dans la gestion des risques, le volet humain se manifeste principalement à travers la perception du risque du chef de projet (Slovic, 2000 ; Hillson et Webster, 2004). « *La perception de risque examine comment l'individu comprend le risque et comment cette compréhension influence la prise de décision* » (Fischhoff, 2011, page 88 Traduction libre).

Saisir les différents aspects d'une perception humaine contribue à une meilleure appréhension de la sensibilité humaine aux risques et aux problèmes, ainsi qu'à ses mécanismes. « Si le risque est lié à l'activité humaine, sa perception est profondément liée à des facteurs sociaux et psychologiques » (Pucci, 2002). Le risque est une notion subjective. Il est certes sujet d'un enchaînement logique de faits ou un produit d'un aléa et d'un enjeu, cependant cela ne se limite point à ce degré. Le risque est un construit social dont l'établissement repose sur des normes spécifiques (Beck, 1998). Le risque est alors lié à la personnalité de celle qui l'évalue ou l'apprécie. L'homme va prendre la décision qui satisfait aux critères de rationalité qui sont les siens (Crozier, 1999 cité dans Legohérel et al., 2003). Cela rentre dans la notion psychologique de la perception du risque. Un risque perçu est toujours lié à la personnalité et aux valeurs du dirigeant, ainsi qu'à son niveau d'appartenance et à son occupation à un groupe dans la société (Pucci, 2002).

2.3.5 L'ATTITUDE ENVERS LE RISQUE

Une attitude est une manière d'être qui manifeste un certain comportement. Elle représente avant tout une disposition psychologique. Dans le cadre de la gestion des risques, l'attitude du gestionnaire ou du chef de projet est la première réaction décisive qui va influencer tout le reste. L'attitude est définie comme : « *la réponse choisie de la perception d'une incertitude significative* » (Hillson et Webster, 2004, page 4, traduction libre). Les attitudes envers le risque sont évidemment nombreuses, toutefois l'important est de reconnaître que la gestion des risques est soumise à des réactions humaines et des attitudes personnelles. Il existe plusieurs recherches empiriques qui ont réussi à traiter ce sujet, et ce depuis diverses optiques. Parmi elles, nous retrouvons une étude qualitative qui cerne son champ d'analyse sur l'influence du facteur du genre sur l'aversion et l'attitude personnelle envers les risques. Il existe des caractéristiques typiquement masculines et d'autres féminines pour apprécier un risque (Zapalska, 1997). Cette recherche est accomplie dans le secteur bancaire, et spécifiquement dans le département des crédits bancaires (Rad, Yazdanfer et Ohman, 2013). Il a été constaté que les femmes détiennent une aversion du risque plus élevée par rapport aux autres fonctionnaires hommes du même département. Elles sont plus prudentes et n'approuvent que quelques crédits bancaires, parce qu'elles suivent les procédures et les pratiques de gestion recommandées et se focalisent sur les garanties. Les hommes, quant à eux, et d'après l'étude réalisée de Rad, Yazdanfer et Ohman (2013), sont plus indépendants et ont plus l'habitude de prendre des décisions risquées. Cette distinction prouve que les individus réagissent différemment au risque puisque les perceptions sont subjectives et dissemblables d'un homme à une femme. Le genre représente alors un élément distinctif entre les attitudes et les perceptions envers les risques.

La variabilité de l'aversion aux risques entre les hommes et les femmes, suggère que diverses attitudes envers les risques conduisent à des décisions distinctes. D'après Schuyler (2001), la neutralité envers le risque, la propension et l'attitude conservatrice sont trois différentes réactions aux risques du décideur. Dans l'absence de sensibilité par rapport aux risques, les gestionnaires n'admettent pas alors de décisions importantes (Fiegenbaum et Thomas, 2004).

De plus, l'attitude envers les risques peut être également originaire d'un nombre de facteurs sociaux et culturels, d'après des études anthropologiques. Premièrement, les chercheurs Douglas et Wildavsky (1982) avancent que les individus appartenant à un groupe social ont récurrence à sous-estimer certains risques et à surévaluer d'autres pour assurer une meilleure contrôlabilité du groupe. Deuxièmement, il est estimé que les attitudes proviennent, entre autres, des émotions des individus. D'après Drozda et Muller (2006), deux chercheurs dans le domaine des sciences sociales du Laboratoire de la psychologie sociale de Paris, les émotions sont des indicateurs de l'environnement de l'organisation. Affrontés à des situations extrêmes, les gestionnaires ressentent des émotions de contrôle, menant à une peur et à une anxiété. Suite à cette réaction émotive, une décision doit prendre le relais. Et ce n'est qu'à travers cette même décision finale que l'individu tombe dans un dilemme. Si la décision est jugée bonne et efficace, le décideur admet une satisfaction et une surconfiance. Tandis que si la décision est reconnue comme improductive, la confusion et la fatigue mentale vont s'installer (Ric, Drozda, Muller, 2006). Troisièmement, les attitudes des chefs de projet envers les risques dépendent également du processus de prise de décision stratégique qui s'installe lorsqu'il existe une utilité maximale pour un niveau de risque donné (Bowman, 1982 ; Fiegenbaum et Thomas, 1988 ; Fiegenbaum, 1990). Cette différence dans les attitudes des chefs de projet dépend de la manière dont l'organisation prend des décisions stratégiques,

et de la façon dont elle envisage de maximiser son rendement. Une entreprise qui adopte une stratégie risquée encourage les chefs de projet à s'aventurer dans les prises de décisions pour saisir des opportunités, tandis qu'une autre entreprise qui suit une approche stratégique conservatrice, demande à ses chefs de projet d'éviter les risques afin de garantir sa performance. Ici, nous cernons la vision sur la relation entre la stratégie de l'organisation du projet vis à vis de la gestion des risques, et la prise de décision du chef de projet.

Ce chapitre nous a permis de regrouper les constats clés des travaux antérieurs relatifs à trois notions importantes dans un projet, qui tournent autour de l'interaction avec les compétences du chef de projet, des réactions envers les processus de prise de décision et de la bonne compréhension des éléments de la gestion des risques.

CHAPITRE 3

LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente le cadre de recherche qui permet de conduire celle-ci dans une démarche intellectuelle et scientifique visant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce chapitre expose la structure théorique qui délimite notre sujet, facilite l'analyse des données et l'interprétation des résultats. Il explique ainsi les principaux concepts en présence et met en exergue les relations, connues et/ou supposées, qu'ils entretiennent entre eux.

3.1 LES PRINCIPALES THÉORIES QUI FONDENT LA PRISE DE DÉCISION

Plusieurs théories fondent le processus de prise de décision du chef de projet afin de comprendre comment les décisions devraient idéalement être prises et quels sont les facteurs qui les influencent. Nous en avons retenue trois parmi elles qui vont nous aider à construire notre modèle théorique. Elles apportent chacune un précieux éclairage dans la conduite de notre recherche, mais aucune d'elles ne peut, à elle seule, constituer le soubassement de celle-ci au risque de perdre certains aspects de la réalité étudiée.

Suivant l'approche classique de la décision, il existe deux courants célèbres de pensée : la théorie de décision rationnelle ainsi que la théorie de la prise de décision, également connue sous le nom de la théorie psychologique de la décision (Ric, Drozda et Muller, 2006). Ces deux théories se considèrent, dans l'ensemble, comme étant une base solide de la compréhension des processus décisionnels et des influences sur le chef de projet lors de sa prise de décision, en intégrant l'approche de l'idéal rationnel et l'approche des réalités

psychologiques. À cela s'ajoute une troisième théorie : celle de l'action qui pourrait apporter des éclairages pertinents sur le processus de prise de décision du chef de projet.

3.1.1 LA THÉORIE DE DÉCISION RATIONNELLE

La théorie de décision rationnelle concentre sa réflexion sur les apports et sur les constats des sciences exactes. Comme son nom l'indique, la théorie de la décision "rationnelle" se base essentiellement sur le modèle rationnel, logique et objectif de l'individu, pour qui, il est toujours judicieux de baser sa réflexion et sa décision sur des faits et des constats statistiques et mathématiques (Ric, Drozda et Muller, 2006). Les informations se trouvent complètes et pertinentes, ce qui amène les décisions à être claires et évidentes. Cette théorie de rationalité de la décision admet également une certaine consistance dans tout type de situation. Cela veut dire qu'en cas de doute, d'incertitude ou de risque, l'équipe de projet demeure cohérente et figée sur les mêmes choix et les mêmes préférences. Celles-ci sont alors libres de tout biais cognitif. Les décisions sont établies à moindre coût. Le temps est pleinement exploité et les individus sont à cet effet satisfaits et convaincus (Weintraub, 2002).

Cela veut dire que le processus est ici normalisé et suit un ensemble de prescriptions qui garantissent la rationalité de la décision (Neumann et Morgersterne, 1944). *“La logique propre, purement rationnelle et mathématique, écartée de toute considération affective, peut mener à la solution quel que soit le problème.”* (Hoorebeke, 2008, page 33). Nul ne peut nier que cette théorie de décision rationnelle a beaucoup servi dans les apports des domaines économiques et de gestion, ainsi que les domaines de recherches sociales où la rationalité est tranchante dans l'évaluation des décisions.

Il ressort, par conséquent, que la rationalité est l'un des facteurs qui influencent la prise de décision du chef de projet dans la gestion des risques.

Cependant, cette même théorie a reconnu plusieurs critiques, et de nombreux chercheurs ont prouvé qu'à travers les années, les décideurs ne se fient pas plutôt sur cette approche puisqu'elle demeure très méthodique et rigoureuse. Il a été observé que plusieurs facteurs humains, des facteurs de biais cognitifs, les enjeux liés au temps ou à la disposition d'information sont tous des éléments qui peuvent influencer le processus décisionnel, en écartant ainsi un grand volet de sa rationalité. Par exemple, Damasio (1994), affirme que les émotions sont également nécessaires à la prise de décision, en soulignant que même la mémoire qui est fondamentale pour les méthodes scientifiques et mathématiques, est soutenue par plusieurs repères émotionnels. La théorie de la prise de décision ou la théorie psychologique de la décision reconnaît les limites de la rationalité du chef de projet et ajoute d'autres facteurs qui influencent sa prise de décision.

3.1.2 LA THÉORIE DE LA PRISE DE DÉCISION

La théorie de la prise de décision, ou la théorie psychologique de la décision, quant à elle, regroupe la rationalité avec les éléments subjectifs et humains du décideur comme ses capacités cognitives, ses croyances, ses motivations et ses ressentis. La théorie de la prise de décision a pour objectif d'opter pour des décisions certes optimales, mais qui permettent également d'atteindre un seuil minimal de satisfaction (Hebert, 1955).

Nous pouvons affirmer en ce sens que la théorie de prise de décision cadre plus la manière dont les décisions vont être prises de manière réelle, là où les constats rationnels et cartésiens ne font pas effet et ne répondent pas à la pratique concrète de la vie. Cela peut être

vu comme une opposition à la théorie de la décision rationnelle, néanmoins Simon (1955), admet que ces deux théories sont significativement complémentaires. Dans sa recherche, il a réussi à mettre en question le sujet de la rationalité des décideurs en publiant la fameuse notion de la « *rationalité limitée* ». Celle-ci vient prouver l'importance de l'angle psychologique et humain dans la prise de décision. D'après Simon (1955), le décideur choisit d'opter pour une action juste parce qu'elle satisfait à ses besoins psychologiques et à des compréhensions constructives et des compromis, qui souvent sont loin d'être parfaitement rationnels. Pour ce faire et donc mieux se positionner, notre chercheur (Hébert, 1955) trouve qu'il est important de mettre en avant les limites cognitives ainsi que les différentes et nombreuses contraintes. Par conséquent, il faudrait se concentrer sur la satisfaction aux besoins réels et essentiels qui prennent en considération la disposition actuelle des ressources et des informations. Celles-ci doivent être indistinctement sélectionnées et pertinentes. Le décideur dans un cadre de projet n'est pas dans l'obligation de détenir toutes les informations de manière parfaite afin de se lancer. Toute notion de perfection devrait être rejetée et l'idée de l'incertitude et de l'ambiguïté face à l'avenir devrait être évidemment acceptée. Ce qu'il faut retenir à ce stade, c'est que dans un contexte de risque, l'individu ne peut se fier entièrement sur la rationalité afin de maximiser la rentabilité de sa décision. Les approches heuristiques, les acceptations des biais sociaux et psychologiques ainsi que les expériences personnelles vécues sont des démarches qui doivent être prises en compte parce qu'elles aboutissent à des résultats certains.

De ce qui précède, nous retenons que les facteurs psychologiques tels que les ressentis, les motivations, les croyances, la compréhension constructive, les expériences personnelles, et l'acceptation des biais sociaux et psychologiques sont tous des facteurs qui

s'ajoutent à la rationalité du chef de projet pour influencer sa prise de décision dans un cadre de risque.

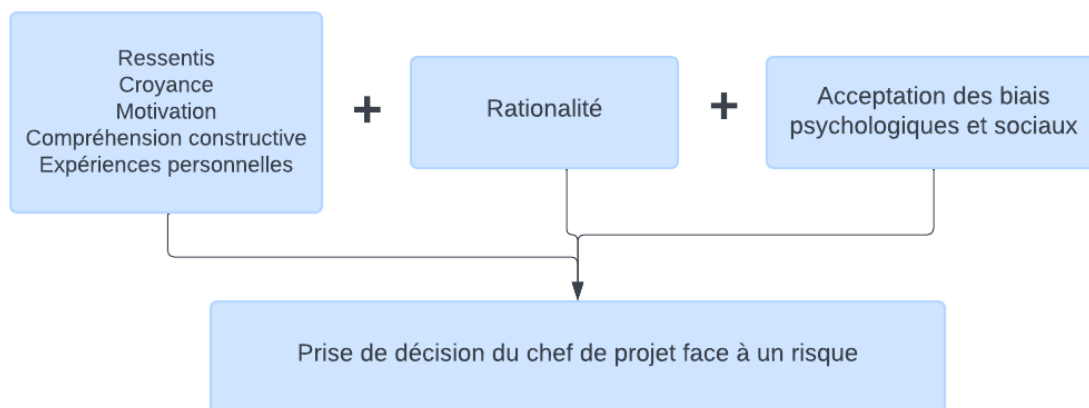


Figure2: L'influence des facteurs psychologiques, la rationalité et les biais sur la prise de décision

3.1.3 LA THÉORIE DE L'ACTION

Outre les processus décisionnels, la théorie de l'action prend également une place dans l'exploration des influences psychologiques et sociales sur le chef de projet décideur. Elle se réfère à la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen de 1975 et à la théorie du comportement planifié de Ajzen de 1985 (Ric, Drozda et Muller, 2006). Le postulat de cette théorie est fondé sur les attitudes et les croyances des individus. Pour faire simple, dans un contexte à risque, et d'après la théorie de l'action, le gestionnaire entame un comportement parce qu'il a choisi de le faire, de par ses croyances et ses attitudes personnelles. Ceci est le résultat de tant d'implications de chercheurs et de psychologues qui ont étudié l'économie comportementale comme Kahneman et Tversky (1979), et leurs constats discutés précédemment.

Les croyances personnelles du chef de projet telles que les valeurs individuelles, les préférences personnelles influencent ses choix et façonnent son attitude et sa manière dont il identifie, et évalue les risques. Ces facteurs jouent un rôle dans sa prise de décision dans la gestion des risques.

L'une des principales notions de la théorie de l'action est la motivation. Cette force intérieure est ce qui pousse un individu à agir et à prendre des décisions. Dans le cadre de notre analyse, la motivation se trouve comme étant le moteur qui alimente le comportement humain complexe dans des situations incertaines et à risque. Si nous jetons un coup d'œil au domaine social, la motivation est expliquée par la compréhension et par l'interprétation des éléments culturels dans une situation donnée, ce qui mène aux interactions avec l'environnement.

« La recherche en psychologie sociale signifie qu'on soumet à un examen approfondi les divers genres particuliers d'éléments de la culture, disparates entre eux à beaucoup d'égards, en vue d'éprouver leur capacité d'interprétation à l'usage de notre compréhension par reviviscence. » (Weber, 1904).

Max Weber (1904), à travers cette réflexion, estime que les chercheurs doivent se mettre dans le contexte social de l'individu qui prend une décision, en analysant ses phénomènes et ses caractéristiques sociales avant. Weber (1904) admet qu'il est très difficile d'avoir toutes les versions sociologiques d'un individu, et que les paramètres sociaux sont complexes, subjectifs et uniques.

L'analyse a montré que la motivation du chef de projet découle de sa compréhension et de son interprétation des éléments culturels et sociaux de son environnement. Cette relation d'impact s'intègre dans le processus décisionnel du chef de projet, et influence ses choix et ses jugements dans la gestion des risques.

3.2 LE PROCESSUS DE LA THÉORIE PSYCHOLOGIQUE DE DÉCISION :

Pour approfondir l'exploration de la théorie psychologique de décision, il est pertinent de présenter un de ses processus permettant d'appliquer les notions discutées. Ce processus retombe sur le fondement psychologique d'une prise de décision également et suit un enchaînement logique afin de le pratiquer. Dans le cadre de notre recherche, ce processus met en lumière les étapes où les influences psychologiques et sociales se manifestent lors de la prise de décision du chef de projet. Voici un modèle simplifié basé sur une recherche des auteurs: (Ric, Drozda-Senkowska et Muller) pendant l'année de 2006.

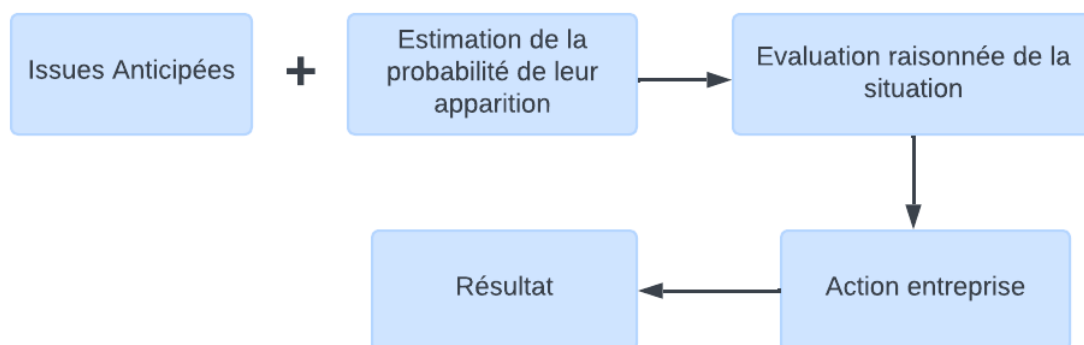


Figure 3 : Processus de la théorie psychologique de décision (Ric, Drozda et Muller, 2006)

Le processus de la théorie psychologique de la décision est simple ; il aspire la manière de la prise de décision dans un contexte où les facteurs cognitifs sont considérables. La compréhension de ce processus n'est que possible en détaillant chacune de ses étapes, comme ci-dessous :

Issues anticipées : ce sont les différents résultats envisagés et leurs conséquences. L'individu face à une obligation de prise de décision énumère les possibles issus à considérer et en prend conscience.

Estimation de la probabilité de leur apparition : Le calcul de la probabilité et de la fréquence de ces issues est nécessaire à ce niveau. Après avoir identifié les résultats possibles, il faut ensuite donner à chaque issue un pourcentage numérique qui marque la production de son apparition. C'est une étape méthodique et factuelle qui assure l'avancement rationnel de ce processus. Cette étape est ce qui prouve l'intérêt d'une base de données disponible et le cadre rationnel sur lequel elle repose.

Évaluation raisonnée de la situation : Dans cette étape du processus intervient le volet de la théorie de prise de décision, et par conséquent les facteurs personnels du chef de projet qui influencent sa prise de décision. Cela signifie qu'à chaque issue envisageable estimée s'ajoute un jugement raisonnable du décideur. Ce jugement est fondé sur la situation dans laquelle il appartient. Existe-t-il des contraintes de temps ? Y'a-t-il une préférence qui satisfait plus à ses besoins psychologiques, personnels ou autres ? Existe-t-il également des choix qui s'alignent plus avec les objectifs du projet, sa culture ou autre volet stratégique important ? Toutes ces questions et bien d'autres peuvent être ajoutées à cette équation dans le but d'adopter une efficiente évaluation.

Les données révèlent que le processus de prise de décision est influencé par une évaluation subjective basée sur un jugement personnel de la situation de risque de la part du chef de projet.

Action entreprise : C'est le temps de choisir une seule et unique décision parmi toutes les solutions citées. Le choix s'appuie d'abord sur la pondération donnée à chaque critère objectif, ensuite sur les préférences personnelles, le vécu, les comparaisons de performances. De nombreux facteurs persistent à cet angle, toutefois, la grande déduction est de certifier que les deux volets rationnels et psychologiques doivent être totalement présents et acceptés pour atteindre le succès de cette étape.

A travers cette décision finale, l'individu espère aboutir au résultat voulu et donc minimiser le plus de risques possibles.

Résultat : Le décideur entame son action choisie et observe le résultat. Ceci est alors l'étape finale du processus qui permet d'avoir une idée sur la pertinence de la solution choisie. Les conséquences de celle-ci voient le jour et la crédibilité du décideur devient un facteur de test. Au fur et à mesure de la réalisation de l'action, les résultats deviennent comparables aux attentes et aux objectifs préétablis, ce qui nécessite une analyse auprès des décideurs. Les ajustements et les modifications sont toujours bienvenues si cela est jugé indispensable, mais ce qui est sûr c'est que ceci est une chance pour tirer des leçons de la part des décideurs en cas de réussite ou d'échec.

Sommairement, ce modèle n'est qu'une simple version abrégée de l'ensemble du processus de la théorie psychologique de la décision, parce qu'il met en valeur seulement une grande partie importante de ce processus qui est l'anticipation des résultats envisagés ainsi que la gestion des risques. Toutefois, d'autres chercheurs ont apporté des volets plus pointus qui ont rendu l'étendu de ce processus plus large et plus intéressant. Tversky et Kahneman (1979) ont contribué de manière radicale à l'avancement et à la notoriété de cette notion

psychologique. L'idée générale de ces deux chercheurs est de démontrer que l'individu face à un enjeu ou face à risque et à une prise de décision potentielle est victime de plusieurs sources de biais et d'erreurs. Au premier lieu se trouve les biais cognitifs ; l'individu est amené à faire confiance plus facilement aux informations qui s'alignent avec ses croyances, ses standards et ses principes, en négligeant toute forme d'information qui les démentent. D'après Tversky et Kahneman (1979), ceci est un biais de confirmation qui influence les prises de décisions et les modélisent de manière aberrante. Le biais de confirmation se manifeste par des recherches sélectives d'informations. Si l'individu fait face à plusieurs sources d'informations disponibles, le biais de confirmation admet qu'il va plus se diriger vers des sources connaissables qui partagent ses mêmes points de vue et ses mêmes perspectives de réflexion. S'il s'avère que ce même individu tombe sur des informations plus extravagantes et contradictoires à ses réflexions, il aura tendance à les interpréter autrement et donc à les faire, encore une fois, correspondre à ses propres croyances. D'après les chercheurs (Tversky et Kahneman, 1979), ceci est, en outre, une interprétation biaisée. Cet aspect s'ajoute à la mémoire et à son tour récurrent à garder que des informations sélectives de manière inconsciente. Lors d'une discussion ou pendant une réflexion courante, le décideur se souvient plus facilement des informations et des sujets importants qui sont liés à ses croyances, tandis que les informations jugées illogiques vont être perdues dans la mémoire, ou totalement oubliées.

Les résultats montrent que le biais cognitif de confirmation est une des sous variables des facteurs psychologiques qui s'ajoute au cadre théorique de notre recherche, puisqu'il influence la manière dont la décision est prise.

En découvrant cette analyse sur ce biais cognitif, il est important également de mentionner l'approche heuristique dans ce cadre de processus de la théorie psychologique de décision. L'approche heuristique de Tversky et Kahneman (1982) avoue que le décideur subit une influence subjective de la représentativité et de la disponibilité des jugements. Lors de l'évaluation des estimations de la gravité ou de la probabilité des risques par exemple, le décideur base son jugement sur son niveau abordable et simple d'accès à l'information. S'il arrive à trouver rapidement des éléments de réponses qui prouvent qu'un risque a un impact très élevé, son jugement est fait à ce même constat, et ce, même si la gravité de ce risque est actuellement très médiocre. Ceci amène à produire des erreurs dans les processus de prise de décision, et ce, pareillement dans des situations où le décideur repose sur la comparaison et sur la ressemblance des éléments avec des standards ou des principes normalisés. (Tversky et Kahneman, 1982) En deuxième lieu, l'un des principaux biais analysés par les deux chercheurs est communément appelé "la théorie des perspectives". Cette théorie stipule un modèle de réflexion qui évalue les ressentis et les comportements des individus vis-à-vis des pertes et des gains (Tversky et Kahneman 1979).

Cette réflexion suggère que le niveau et la rapidité d'accès à l'information et le ressenti envers les pertes et les gains influencent la prise de décision du chef de projet face à un risque. Voici un schéma qui structure les relations entre les variables de Tversky et Kahneman, 1982.

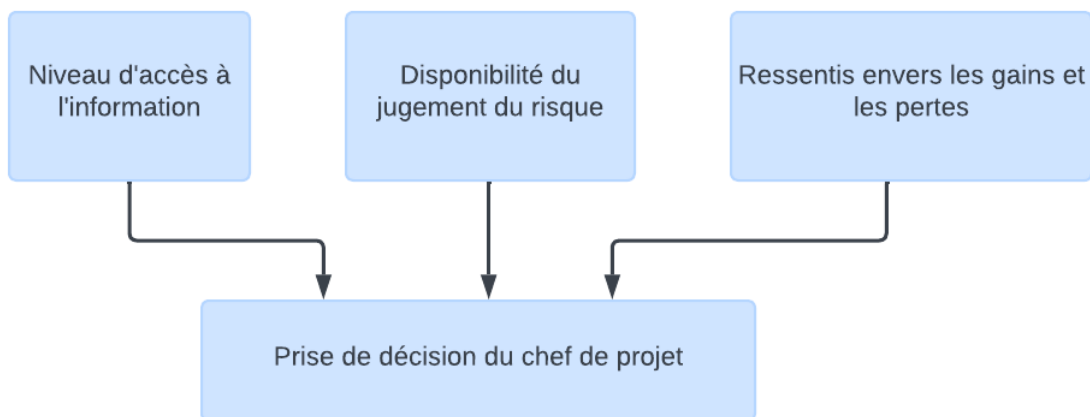


Figure 4 : L'influence de l'information et des émotions sur la prise de décision du chef de projet

Il est utile de mentionner que le processus de la théorie psychologique de décision est un modèle qui démontre l'influence prédominante des imperfections d'un individu sur son jugement lors de la prise de décision. C'est un processus qui représente une méthode claire, en mettant en garde des aspects cognitifs et psychologiques sensibles et éminents.

La perception du risque :

Tout ceci pour admettre que les sciences de la psychologie et de la sociologie ont permis de découvrir de nouvelles visions humaines et particulières sur la gestion des risques, à travers l'identification des influences humaines complexes et des sources de biais subjectifs qui affectent les attitudes et les résultats de la gestion des risques.

L'analyse a mis en évidence que la notion de perception de risque est influencée par différents facteurs personnels et propres au chef de projet, et que cette influence joue un rôle dans la gestion des risques dans un projet.

L'attitude envers le risque

Nous constatons que les comportements face aux risques varient en fonction de l'attitude individuelle du chef de projet envers le risque, ce qui impacte les décisions prises.

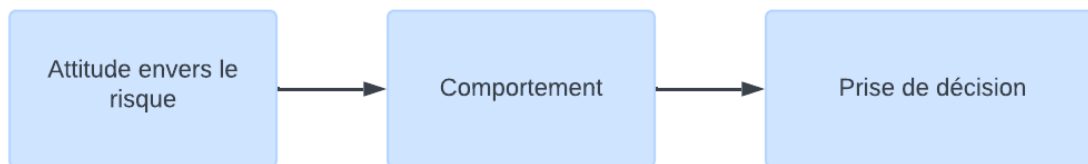


Figure 5 : La relation entre l'attitude et la prise de décision

Nous voyons, donc, à travers ces trois grandes variables, citées précédemment, et découlant de la notion d'attitude envers le risque (l'appartenance, l'émotion et la stratégie de projet), qu'elles jouent un rôle dans la prise de décision du chef de projet lors de sa gestion des risques.

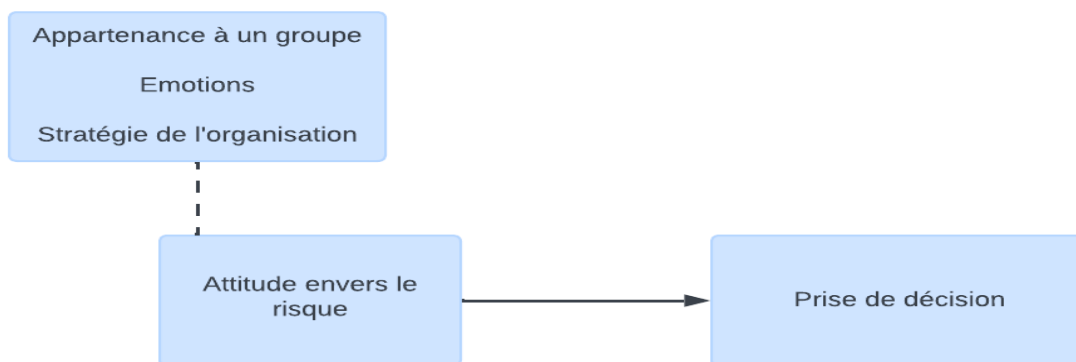


Figure 6 : La relation entre les éléments de l'attitude envers le risque et la prise de décision

3.3 PRÉSENTATION DU CADRE THÉORIQUE DE RECHERCHE

D'après les interprétations réalisées à travers les théories discutées et les constats de recherches, il est essentiel de dresser un schéma général qui permet de visualiser les différents éléments qui vont cadrer la recherche, et qui traitent ainsi l'influence sur la prise de décision dans un contexte à risques de la part du chef de projet.

Nous trouvons important de diviser les facteurs d'influence du cadre de recherche entre trois grandes catégories : les facteurs personnels, les facteurs psychologiques et les facteurs émotionnels afin de mieux comprendre comment différents aspects du chef de projet peuvent influencer sa prise de décision.

En effet, les facteurs personnels rassemblent les éléments spécifiques qui identifient le chef de projet en tant que personne (Personnalité, Croyances, Valeurs, Appartenance sociale et culturelle). Les facteurs psychologiques sont les éléments qui influencent son comportement et sa manière de penser (compréhension constructive, motivation), tandis que les facteurs émotionnels englobent les réactions émotives suite à différentes situations de risque (anxiété, peur, ressentis vis à vis des pertes et des gains, et la satisfaction).

Les liens entre les variables citées sur ce schéma théorique de la recherche sont décrits ci-après.

Les facteurs psychologiques, émotionnels et personnels, et la rationalité influencent la prise de décision du chef de projet dans la gestion des risques. Pris individuellement, ces facteurs peuvent être insuffisants pour comprendre les décisions du chef de projet. C'est pour

cette raison que nous jugeons importants de garder une vision complète et dépendante sur l'ensemble des facteurs qui modélisent la prise de décision du chef de projet.

La rationalité du chef de projet dépend de la stratégie de l'organisation du projet. La relation entre la stratégie et le chef de projet a une place importante dans l'analyse. Le support de la stratégie peut apporter une confiance opérationnelle, et une clarté des directives et des priorités pour le chef de projet. Nous jugeons que cette relation impacte également les facteurs psychologiques du chef de projet et par conséquent, sa prise de décision dans la gestion des risques.

La rationalité peut être combinée avec les facteurs psychologiques pour influencer la prise de décision du chef de projet dans la gestion des risques. L'insuffisance que cette relation peut avoir demeure dans l'équilibre que le chef de projet doit établir entre l'intégration de la rationalité et des facteurs subjectifs personnels dans son processus de prise de décision.

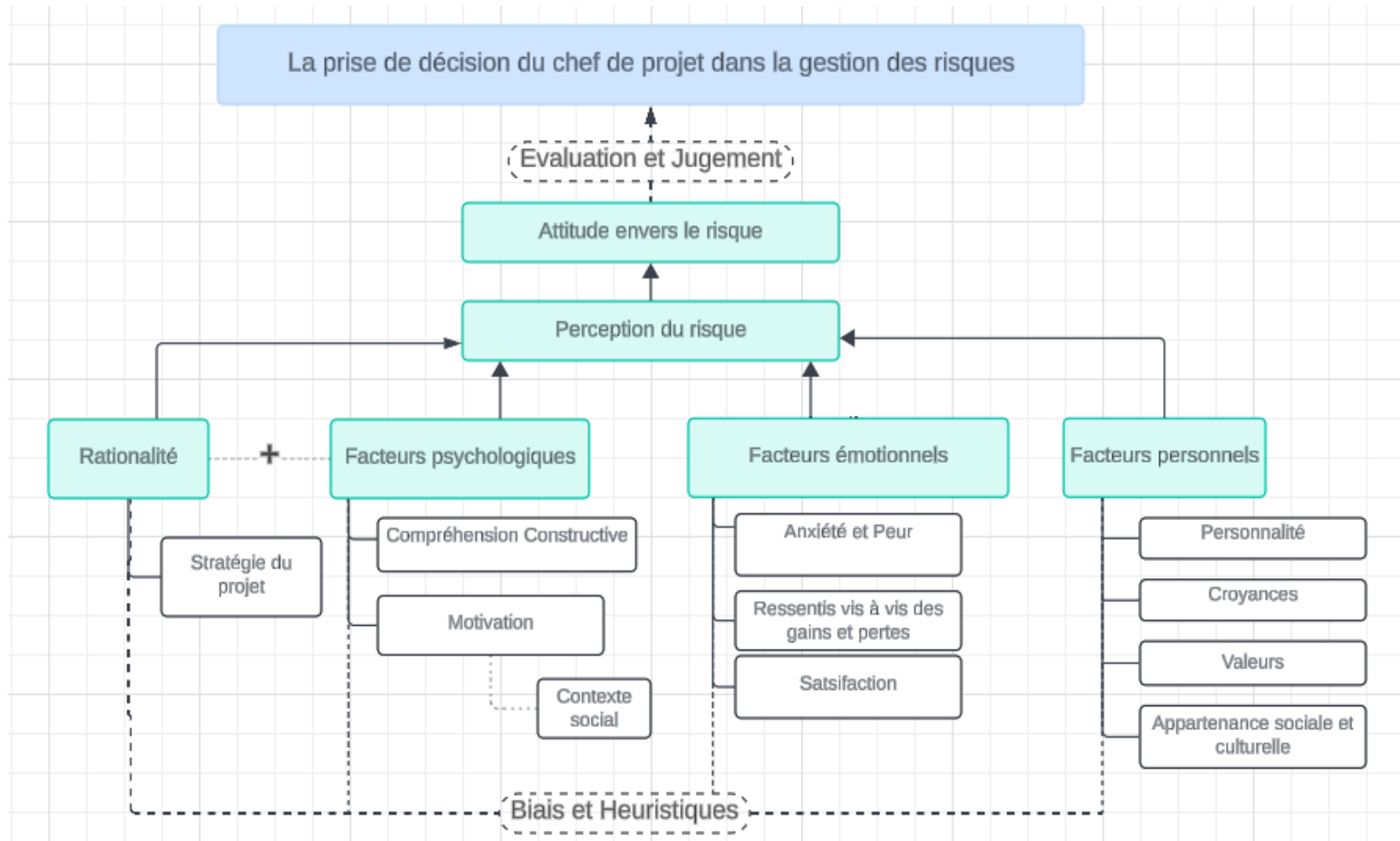
La motivation du chef de projet lors de sa prise de décision découle du contexte social auquel il appartient. La situation sociale qui définit l'environnement du chef de projet influence sa performance et son bien-être.

Les facteurs personnels, psychologiques, et émotionnels ainsi que la rationalité du chef de projet influencent sa perception du risque. Cette dernière influence l'attitude du chef de projet envers les risques.

L'attitude et la perception envers les risques influencent conjointement la prise de décision du chef de projet dans la gestion des risques, en émettant une évaluation et un jugement subjectifs.

Les biais et heuristiques peuvent altérer la qualité de la prise de décision à travers l'influence sur les facteurs psychologiques, émotionnels et personnels ainsi que sur la rationalité du chef de projet.

Figure 7 : Cadre théorique de recherche



CHAPITRE 4

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique vise à garantir la rigueur dans l'analyse et lui donne une organisation logique. Ce chapitre présente les moyens et les techniques utilisés afin de répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les facteurs sociaux et psychologiques qui entourent la prise de décision du chef de projet en matière de gestion des risques ?

L'objectif de la recherche est de recenser, de comprendre et d'analyser les différents facteurs relevant du contexte psychologique et social, qui peuvent influencer le processus de prise de décision du chef de projet, en particulier dans des situations de risque.

Pour y parvenir, nous avons opté pour la revue systématique. Celle-ci s'est avérée convenable pour synthétiser en profondeur les connaissances probantes relatives au sujet de recherche. Elle fournira une compréhension globale et approfondie sur les dynamismes complexes entre les facteurs psychologiques et sociaux et la prise de décision, en offrant des recommandations et des portées pratiques pour les chefs de projet.

4.1 DÉFINITIONS ET PORTÉE PRATIQUE DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE

La revue systématique est une méthodologie de recherche approfondie qui est connue et très utilisée dans plusieurs domaines dont celui de la santé. C'est un outil qui sert dans les prises de décision et les compréhensions des notions assez compliquées. La revue systématique comporte assez d'analyses de différentes sources qui servent ainsi à guider les responsables dans les prises de décisions (Nambiema et al., 2021).

De plus, la revue systématique a pour but de repérer, évaluer et synthétiser des données (Bambra, 2011 ; Egger et Smith, 2001 ; Petticrew, 2001). Elle assure une objectivité, défend la fiabilité et de la rigueur au niveau de la présentation des informations et des analyses puisque les biais de recherche sont minimisés à travers l'utilisation des outils d'évaluation de la qualité méthodologique qui rendent ainsi les informations plus couvertes de preuves scientifiques (Mulrow, 1994). « *L'évaluation de la qualité de chaque étude incluse est faite de sorte que le lecteur puisse se prononcer sur la fiabilité des conclusions.* » (Nambiema et al., 2021, page 540).

4.2 OBJECTIFS DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE

Parmi les principaux objectifs de la revue systématique, nous retrouvons l'évaluation systématique de la qualité des études selon des critères précis et préétablis (Petticrew, 2001). Cela exprime que cette méthodologie de recherche renforce la fiabilité et l'exactitude des conclusions. Les contradictions sont de moins en moins présentes et les prises de décision ainsi que les jugements deviennent de plus en plus simples.

De plus, la revue systématique permet aussi de mieux comprendre l'état des connaissances dans un sujet donné, tout en examinant les études existantes, et en offrant une vue d'ensemble complète, ainsi qu'en mettant au clair les domaines ou les aspects qui nécessitent plus de réflexion ou asseoir une prise de décision.

La revue systématique adhère à la pluridisciplinarité puisque ses analyses peuvent provenir de différentes sources et de différents domaines, décrivant ainsi sa richesse et sa vision cumulative.

4.3 LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE :

Il est important, avant toute recherche, de dresser un fondement épistémologique afin de cadrer et de guider l'analyse dans l'ensemble. L'épistémologie est une posture de recherche qui permet ainsi de justifier les choix, les méthodes ainsi que les techniques utilisées. " *Elle est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique* " (Demaizière et Combes, 2007, page 2). Dans le cadre de notre recherche, le positionnement sur lequel nous nous sommes basés est le pragmatisme.

En effet, le pragmatisme est un fondement de pensée qui repose sur le principe selon lequel l'utilité, la faisabilité et la praticité des idées sont les critères de leurs valeurs (Rosenthal et al., 2024). Ceci affirme que le pragmatisme est l'approche qui considère qu'une connaissance est valable si, lorsque soumise à une action, mène à une conséquence et ainsi répond à un problème. Le pragmatisme repose sur des principes dynamiques, et encourage l'utilisation de méthodes variées pour démontrer que l'action et l'expérience sont ce qui valorise l'idée.

« Avec le pragmatisme, une théorie devient un instrument de recherche, au lieu d'être la réponse à une énigme et la cessation de toute recherche. Elle nous sert, non pas à nous reposer, mais à nous porter en avant, et nous permet, à l'occasion, de refaire le monde. » (James, 1911, Le pragmatisme, traduit de l'anglais par E.Brun, page 52).

Dans le contexte de notre recherche, l'approche adaptée concerne l'étude des facteurs sociaux et psychologiques du chef de projet dans le but d'analyser leurs conséquences dans la prise de décision et ainsi dans la conduite du projet en général. C'est à travers l'étude de cette influence entre les facteurs personnels du chef de projet et le processus décisionnel que les jugements seront établis sur la réussite du projet, l'efficacité des processus décisionnels ainsi que le bien-être de l'équipe de projet et les autres parties prenantes.

L'approche du pragmatisme dans notre recherche nous permet d'explorer non seulement les fondements théoriques humaines qui influencent le chef de projet, mais également le volet pratique de ces connaissances basé sur des cas réels et des recherches empiriques, qui vont aider le chef de projet à prendre des décisions réussies dans le cadre de sa gestion des risques.

En effet, l'évaluation de ces facteurs sur la décision du chef de projet permet de saisir comment les décisions sont prises et comment ainsi les améliorer dans un contexte à risques. C'est à travers cette compréhension et cette analyse que l'utilité des pratiques décisionnelles au sein du projet peut se concrétiser afin de favoriser une collaboration positive et efficace du travail.

De plus, l'étude a pour objectif de recenser également les pratiques personnelles du chef de projet qui découlent de ses situations sociales, émotives et psychologiques, dans le but d'éclairer les répercussions négatives et d'en tirer des recommandations utiles et pratiques pour le projet et pour les parties prenantes.

L'approche du pragmatisme dans notre recherche nous permet d'explorer non seulement les fondements théoriques humaines qui influencent le chef de projet, mais également le volet pratique de ces connaissances basé sur des cas réels et des recherches empiriques, qui vont aider le chef de projet à prendre des décisions réussies dans le cadre de sa gestion des risques.

En effet, l'évaluation de ces facteurs sur la décision du chef de projet permet de saisir comment les décisions sont prises et comment ainsi les améliorer dans un contexte à risques. C'est à travers cette compréhension et cette analyse que l'utilité des pratiques décisionnelles au sein du projet peut se concrétiser afin de favoriser une collaboration

positive et efficace du travail.

De plus, l'étude a pour objectif de recenser également les pratiques personnelles du chef de projet qui découlent de ses situations sociales, émotives et psychologiques, dans le but d'éclairer les répercussions négatives et d'en tirer des recommandations utiles et pratiques pour le projet et pour les parties prenantes.

4.4 LES TYPES DE SYNTHÈSE DE CONNAISSANCES

La revue systématique n'est pas le seul type de synthèse de connaissances. Il en existe d'autres et il convient de les distinguer. Le but initial de cette diversité repose sur la différenciation des objectifs et sur la particularité de la question de recherche traitée. Que ce soit une analyse basée sur des essais cliniques, ou sur une observation d'un phénomène donné, que ce soit une méthodologie de nature qualitative, ou des méta-analyses, la synthèse de connaissances est toute démarche structurée qui permet de sélectionner et de combiner des résultats provenant de différentes études choisies pour répondre à une question de recherche. Sont présentés, ci-après, les autres types de synthèse de connaissances.

Revue de littérature ou la revue narrative :

La revue narrative, ou la revue de littérature est un état de connaissances et une vue d'ensemble tirés de la littérature scientifique sur un sujet spécifique (INSPQ, 2021). C'est un type de synthèse de connaissances qui fournit un état complet et critique sur le sujet de recherche. Elle permet également d'identifier les tendances et les lacunes existantes afin d'informer le lecteur sur l'état actuel de la recherche scientifique.

Quelques auteurs mentionnent que la revue de littérature manque de structure. (Conn et Coon Sells, 2014 ; Ferrari, 2015 ; Grégory et Denniss, 2018). D'autres la trouvent non systématique, en raison de l'absence de guides et de pratiques normalisées qui servent à la préparer et à la rédiger (Gregory et Denniss, 2018).

Revue de la portée ou scoping reviews :

La revue de la portée est une recherche exploratoire qui examine la documentation et qui effectue la collecte rapide de la littérature dans un domaine et sujet précis, en visant à fournir un aperçu sur l'étendu, le type et la quantité des connaissances disponibles (Nambiema et al., 2021). La revue de la portée est considérée comme une étape préliminaire à un projet de recherche puisqu'elle a pour objectif de cartographier la recherche et de fournir une idée globale de la littérature (Anderson et al., 2008).

Revue parapluie ou revue générale :

La revue 'parapluie' est un document accessible et utilisable qui regroupe des preuves compilées issues de multiples revues Cochrane (Bond et al, 2007) La revue 'parapluie' ou la revue générale, ou également appelée la revue des compilations

et la revue des revues, est défini comme une synthèse de revues (systématiques ou méta-analyses), qui a pour objectif de résumer les données disponibles et d'examiner l'effet des interventions. (Tricco et al., 2018 ; Gedda, 2015 ; cité dans Nambiema et al., 2021).

Revue rapide :

La revue rapide, et comme son nom l'indique, est une revue conditionnée par ses ressources limitées. Elle dispose des mêmes particularités de la revue systématique, mais cette méthodologie se trouve réalisée dans des contraintes de temps et des ressources humaines plus réduites. Dans une revue rapide, certains éléments requis dans les revues systématiques complètes sont simplifiés ou omis (Pluddeman et al., 2018). C'est une approche simplifiée pour synthétiser les données, qui se considère mieux conçue pour des sujets de recherche nouveaux ou émergents (Nambiema et al., 2021).

Méta-analyses :

« La méta-analyse est une démarche statistique qui permet de synthétiser quantitativement, par le calcul d'un effet combiné (ou poolé), les résultats d'études indépendantes ayant trait à une question de recherche bien précise » (Buteau, 2016).

La méta-analyse est une évaluation objective qui comporte des analyses statistiques « En matière de méthodes d'analyses, les revues systématiques comportent parfois des analyses statistiques des données recueillies, et il s'agit alors d'une méta-analyse » (Bertrand et al. 2020).

4.5 LES LIMITES DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE

La revue systématique peut présenter des défis et des inconvénients qui nuisent partiellement à sa portée. La première limite qui nous paraît plus ou moins évidente est le manque de données et d'informations disponibles. Ceci dit, aucune revue systématique ne peut se faire dans un contexte où l'information est quasi-inexistante. Ceci peut amener à publier des revues incomplètes et non représentatives. Dans la même analogie, se présente le biais de l'évolution de l'information : une revue systématique peut cerner la réflexion sur des publications d'études dans une période temporelle donnée, chose qui peut rendre le résultat obsolète si d'autres études et revues plus récentes constatent des évolutions significatives de cette même réflexion. Il est également à noter que plusieurs chercheurs ont exprimé l'enjeu d'utiliser une revue systématique puisqu'il persiste toujours un doute au niveau de la sélection et de la recherche pertinentes des études. Les critères d'inclusion et de qualité ne sont pas toujours fiables et restent subjectifs. D'autres problèmes apparaissent essentiellement liés aux risques de perte de temps et de ressources : la réalisation d'une revue systématique est après tout un effort considérable de la part du chercheur. Elle exige une certaine connaissance du sujet à traiter, ainsi que du temps afin de passer par toutes les étapes d'analyse de la revue systématique.

4.6 LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE

En suivant les meilleures pratiques de la revue systématique, l'objectif de l'étude est de contribuer de manière significative à la compréhension actuelle du sujet suivant : l'implication des facteurs sociaux et psychologiques qui entourent la prise de décision du chef de projet dans l'application de la gestion des risques. Pour aboutir à ce résultat, nous allons suivre les étapes suivantes :

→ **La question de recherche et les critères d'inclusion et d'exclusion**

Pour répondre à la problématique de recherche, il est important de dresser un plan de critères à suivre afin d'affiner la question de recherche. En utilisant la méthode PICOT(S), l'analyse de la revue de littérature cerne les éléments suivants :

P : Participant : L'analyse concerne le chef de projet.

I : Intervention : Le processus de prise de décision à l'aide de facteurs sociaux et psychologiques.

C : "Comparaison" : Intervention de comparaison : Non applicable : Dans le contexte de la problématique de recherche, l'analyse ne met pas en avant une comparaison particulière.

O : "Outcome" : Résultat : Compréhension des facteurs sociaux et psychologiques qui influencent le processus de prise de décision du chef de projet en matière de gestion du risque.

T : Temporalité : La prise de décision du chef de projet dans le processus de mise en œuvre de la gestion des risques.

S : "Study Design" : Contexte : Le milieu de la recherche concerne tous les projets

en cours de réalisation.

→ **Les critères d'inclusion et d'exclusion**

Tout en utilisant les éléments de la méthode PICOT(S), ce tableau présente les critères d'inclusion définissant les conditions nécessaires pour participer à l'étude ainsi que les critères d'exclusion qui empêchent ainsi la participation à la recherche.

Tableau 2 : Critères d'inclusions et d'exclusions de la recherche

Les critères d'inclusion :
-Les sources doivent être publiées pendant les vingt dernières années, soit après l'année 2003. - publications scientifiques / Littérature grise -La langue de publication est le français ou l'anglais.
Les critères d'exclusion :
-Études qui ne relèvent pas du domaine de la gestion de projet.

→ La recherche et la sélection des études pertinentes

Pour répondre à notre question de recherche, et ce, en respectant les critères d'inclusion et d'exclusion, nous avons établi un plan de recherche et de sélection des études pertinentes. Premièrement, la bibliographie adoptée regroupe un ensemble d'articles, d'ouvrages, de revues appartenant à différents domaines. Le recours à la bibliothèque universitaire de l'Université de Chicoutimi (Québec) a été privilégié afin d'aiguiser la stratégie de recherche.

Il a été primordial de passer par une lecture préalable afin de s'initier avec la thématique de recherche et d'explorer les différentes perspectives existantes dans la littérature. Cette première lecture conclut son importance dans la concentration de l'analyse sur quelques variables. Voici alors un plan de concepts qui détaille les mots clés de ces variables :

Facteurs sociaux	Facteurs Psychologiques	Chef de projet	Prise de décision	Gestion des risques
- "influence sociale" - "social factors" - sociét* - "culture sociale"	- "facteurs psychologiques" - "influence psychologique" - "facteur mental" - comportement* - "santé mentale" - cogniti*	- "project manager" - "project management" - "direction de projet" - "gestion de projet"	- "processus décisionnel" - décision* - décider	- "gestion des risques" - "risk management" - risk*

Tableau 3 : Plan de concept de la recherche

L'équation de découverte bibliographique se résume ainsi :

("influence sociale" OR "social factors" OR sociét* OR "culture sociale") AND ("facteurs psychologiques" OR "influence psychologique" OR "facteur mental" OR comportement* OR "santé mentale" OR cogniti*) AND ("chef de projet" OR "project manager" OR "project management" OR "direction de projet" OR "gestion de projet") AND ("processus décisionnel" OR décision* OR décider) AND ("gestion des risques" OR "risk management" OR risk*).

Les bases de données utilisées sont :

Tableau 4 : Présentation des bases de données utilisées

Pour les résultats des requêtes en anglais :	Pour les résultats des requêtes en français :
<ul style="list-style-type: none"> - ABI/INFORM Collection (thesaurus) - Academic Search Complete (thesaurus) - Asian & European Business Collection - Business Source Complete (thesaurus) - Google Scholar - EBSCOHost - ProQuest Ebook Central, - Cairn Bouquet Revues - Wiley CRKN Journals - Sage Journals - Elsevier ScienceDirect Journals - Springer Complete Journals - The british university In Dubai - Library Services 	<ul style="list-style-type: none"> - Cairn.info - Google Scholar - Sofia : Bibliothèque UQAC - JSTOR - Wiley Online Library - Academy of management - Open Editions Journals - Cairn Revues Free access Journals

En s'appuyant sur cette équation, une première sélection d'articles a été retenue.

La particularité de cette sélection réside dans ses nombreuses sources aux angles de réflexion différents. Les sujets de réflexion ne sont pratiquement pas les mêmes, toutefois, les apports sur la question de recherche initiale demeurent inchangés. A titre d'illustration, nous allons aborder la thématique, en rapportant des notions en relation avec les attitudes du chef de projet, ainsi qu'avec des angles de leadership ou de motivation, ou même avec des principes normalisés de la gestion de projet qui s'alignent avec les fonctions du chef de projet. La sélection de ces documents s'est essentiellement basée sur des éléments décisifs :

Titre du document : Le titre de chaque document a une incitation claire sur le sujet de la question de recherche. Par exemple : *Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque/ Risk and Decision Analysis in Project/ décider et agir en situations d'exception à risques extrêmes.*

Résumé du document : Le résumé contribue également à la sélection des articles, et revues ou autres. Il inclut un des résultats figurés dans les critères d'inclusion préalablement définis. Cela signifie que le résumé du document doit démontrer que l'étude concerne l'implication d'un volet du chef de projet dans la gestion des risques.

Application des critères d'inclusion : Les documents sélectionnées respectent les Critères d'inclusion prédéfinis. Cela signifie que ces documents mettent en évidence les fonctions et les responsabilités du chef de projet face à un risque

Suite à cette sélection pertinente de documents, une revue de littérature a été réalisée. Celle-ci documente ainsi les grandes idées principales de chaque document choisi, et permet au lecteur de se situer dans le contexte de la recherche et d'examiner les travaux existants. Notre revue de littérature s'est décomposée en trois parties. Chacune de celles-ci détient une partie de l'analyse et occupe ainsi une position importante, puisque nous les considérons comme un moyen adéquat pour se familiariser avec le domaine de recherche.

La synthèse des résultats de la recherche documentaire a eu lieu suite à l'analyse de la revue de littérature. Cette synthèse comporte également un détail du processus de sélection établi et les justifications d'inclusion ou d'exclusion. Le processus décortique le nombre total de documents présélectionnés ainsi que le nombre de sa sélection finale retenue.

De façon plus précise, le tableau ci-dessous résume les résultats de la recherche documentaire réalisée, et ce en se basant sur les différentes sources de consultation bibliographique.

Au total, nous avons réussi à repérer 96 sources documentaires. Celles-ci ont été détectées grâce aux diverses bases de données académiques, ainsi qu'en utilisant des combinaisons de mots-clés ainsi que les opérateurs booléens détaillés préalablement.

Le premier critère d'exclusion par lequel nous avons commencé est la date de publication des sources bibliographiques. Ceci dit, nous avons dû retirer 16 sources citées en haut parce qu'elles appartiennent à la période 1654 à 2002, alors que nos critères d'inclusion se concentrent que sur les vingt dernières années. Ensuite, les critères d'exclusions remarqués sont différents, allant de l'élément d'évaluation du processus décisionnel du chef de projet jusqu'à le cadrage de la gestion de projet et bien d'autres. Nous avons également remarqué que les sources retenues qui regroupent l'ensemble des critères d'inclusion ne sont pas nombreuses. Le résultat retenu total est alors de **4** sources documentaires sujets à l'analyse et l'évaluation dans les parties qui suivent dans ce présent rapport.

Pour illustrer cette sélection de sources bibliographiques, voici le diagramme de PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) développé par Page et al. (2021) afin de restituer clairement cette démarche.

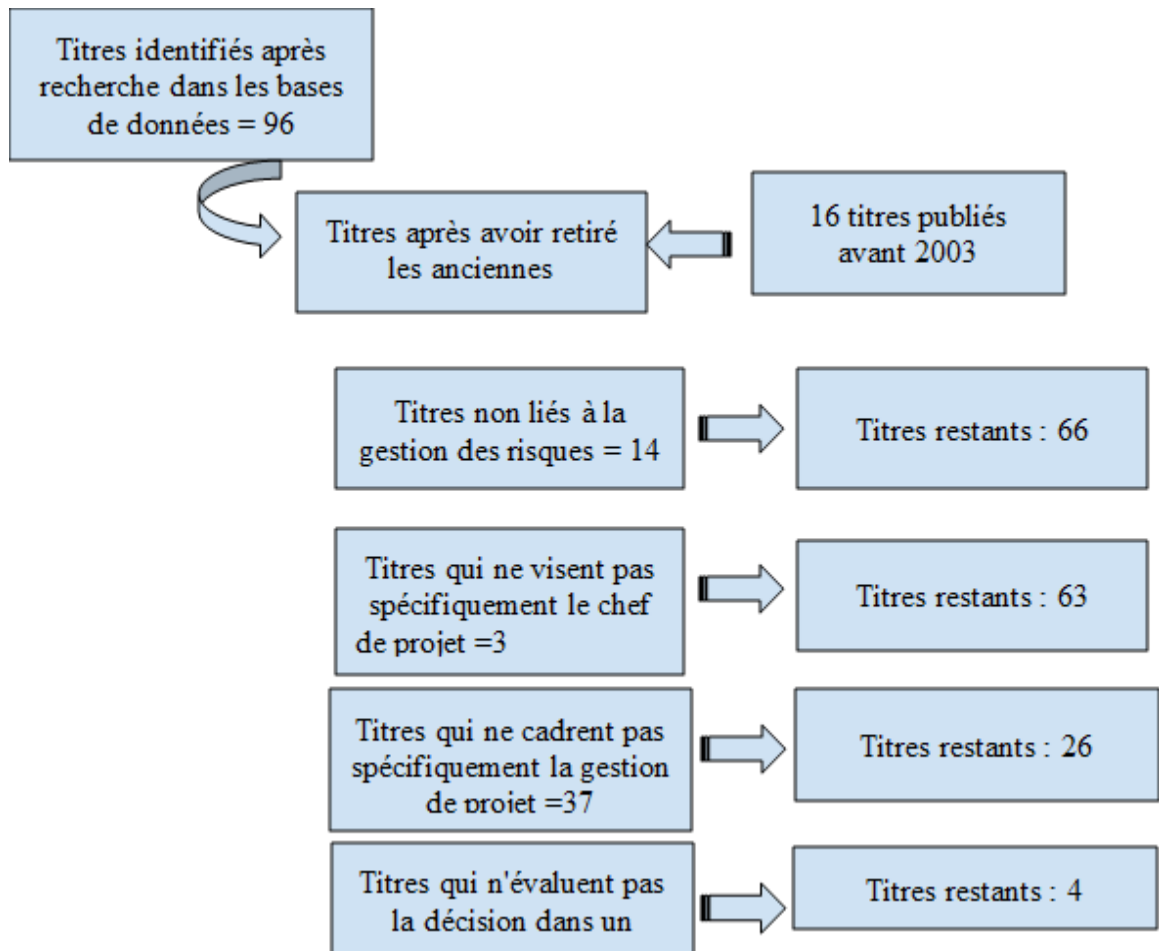


Figure 8 : Le diagramme PRISMA de la recherche

Tableau 5 : Les résultats de la recherche documentaire

Source bibliographique	Références obtenues	Références retenues	Raisons des exclusions
Google Scholar	20	0	(4) N'est pas publié pendant les 20 dernières années (3) N'est pas lié à la gestion des risques (2) Ne vise pas le chef de projet (9) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (2) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques
JSTOR	10	0	(5) N'est pas publié pendant les 20 dernières années (2) N'est pas lié à la gestion des risques (2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques
Bibliothèque UQAC	9	0	(4) N'est pas publié pendant les 20 dernières années (1) N'est pas lié à la gestion des risques (2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) Ne vise pas le chef de projet (1) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques
Business Source Complete	8	0	(3) N'est pas lié à la gestion des risques (3) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques (2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Wiley Online Library	7	2	(4) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) N'est pas lié à la gestion des risques
Cairn.info	6	1	(3) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques (1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) N'est pas lié à la gestion des risques
EBSCOHost	5	0	(1) N'est pas publié pendant les 20 dernières années (2) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques (2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet

ProQuest Ebook Central,	5	0	(1) N'est pas publié pendant les 20 dernières années (2) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques (1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) N'est pas lié à la gestion des risques
Cairn Bouquet Revues	4	0	(2) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques (2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
ABI/INFORM Global	3	0	(2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) N'est pas lié à la gestion des risques
Academy of management	2	0	(1) N'est pas lié à la gestion des risques (1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Open Editions Journals	2	0	(1) Ne vise pas le chef de projet dans la gestion des risques (1) N'évalue pas la prise de décision du chef de projet
Wiley Journals CRKN	2	0	(1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet (1) N'évalue pas la prise de décision du chef de projet
Sage Journals	2	0	(1) N'est pas publié pendant les 20 dernières années (1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Academic Search Complete	2	0	(1) N'évalue pas la prise de décision du chef de projet (1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Elsevier ScienceDirect Journals	2	0	(1) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques (1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Springer Journals Complete	2	0	(2) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
The british university In Dubai	1	0	(1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Cairn Revues Free access Journals	1	0	(1) N'évalue pas la prise de décision du chef de projet

Revue UQAC	1	0	(1) N'évalue pas la décision dans un contexte à risques
Library Services	1	0	(1) Ne cadre pas spécifiquement la gestion de projet
Asian & European Business Collection	1	1	
TOTAL	96	4	

→ L'évaluation de la qualité des études retenues

Dans cette étape, la sélection des études retenues de notre revue de littérature a subi une évaluation plus pointue. Cela nous a conduit à une analyse de la qualité à travers un outil spécifique à cette mission et reconnu pour ses grilles d'évaluation : *L'outil Cochrane dans le Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Intervention*. Celui-ci réside sur l'évaluation des éléments suivants :

- Conception de l'étude (Biais de sélection)
- Méthodes de gestion de risques (Biais de présentation du risque)
- Facteurs sociaux et psychologiques (Biais de classification des facteurs)
- Collecte et mesure de données (Biais de mesure)
- Analyse des résultats (Biais de détection)
- Biais potentiels (Biais de détection)
- Conclusions et implications pratiques (Biais d'interprétation)

Donc à l'aide de l'outil de Cochrane, nous avons évalué la qualité de chaque étude sélectionnée à travers ces critères, ainsi que le jugement de niveau de biais de chacune d'elles.

Le tableau ci-joint démontre une synthèse de l'analyse de la qualité de chaque source retenue en utilisant trois niveaux de jugement de biais (Adéquat, Inadéquat et Insuffisant)

Tableau 6 : Grille d'évaluation des études retenues basée sur l'outil de Cochrane

Auteurs	Dimension Évaluée (Biais) :	Jugement :	Justification du jugement :
Legohérel et al., 2003	<u>Conception de l'étude</u> : (Biais de sélection)	Insuffisant	Les hypothèses de recherche et la description générale des critères de la méthodologie de recherche sont clairement indiquées. Par contre, il n'y a pas de détails sur la méthode utilisée pour sélectionner les participants. Les participants viennent de trois pays différents, ce qui rajoute une diversité à l'analyse.
	<u>Méthodes de gestion de risques</u> : (Biais de présentation du risque)	Insuffisant	Il n'y a pas de détail quant aux processus de gestion des risques déployés par les participants, ou dans le domaine étudié en général. Cependant, il existe une échelle de mesure utilisée dans l'analyse qui teste la prise de risques dans les décisions, et la prise de risques dans l'entreprise, en les comparant à des environnements plus stables.
	<u>Facteurs sociaux et psychologiques</u> : (Biais de classification des facteurs)	Adéquat	L'étude démontre que le pays d'origine des participants est un facteur social qui influence la prise de décision et la perception au risque. Le questionnaire comporte des variables reliées aux pensées, aux sentiments et aux actions de l'individu. Nous trouvons beaucoup d'exemples de facteurs sociaux et psychologiques dans les variables du questionnaire utilisé (le leadership, la confiance en soi, l'ambition, l'attitude face à l'avenir, etc.).
	<u>Collecte et mesure de données</u> : (Biais de mesure)	Insuffisant	Les mesures évaluées ne sont pas totalement objectives (différence entre les questionnaires envoyés par la poste et les entretiens semi-directifs réalisés en face à face). Ceci admet que la collecte de données n'est pas entièrement cohérente (les questionnaires envoyés ont été traduits).
	<u>Analyse des résultats</u> : (Biais de détection)	Insuffisant	Les méthodes de présentation des résultats sont adéquates dans le domaine de la gestion. Les résultats sont complètement présentés. Faible description qualitative des réponses apportées par les participants lors des entretiens semi-directifs.
	<u>Biais Potentiels</u> : (Biais de détection)	Inadéquat	Les participants sont des managers qui appartiennent à de petites structures, et qui se considèrent comme eux seuls, l'équipe de direction. Donc, ceci n'inclut pas un cadre de projet bien spécifique. Les chercheurs n'ont pas rapporté les résultats des questionnaires des participants, ainsi que les transcriptions d'entrevues réalisées.

	<u>Conclusions et Implications :</u> (Biais d'interprétation)	Adéquat	<p>Les conclusions sont pertinentes dans le cadre de la problématique étudiée (prise de décision dans un contexte de risque) :</p> <p>Il existe une influence de la personnalité sur le comportement des managers et sur leurs prises de décision</p> <p>Le profil et la personnalité du dirigeant influencent son comportement et le processus de prise de décision</p> <p>La variable psychologique est déterminante dans un contexte de risque.</p> <p>Il y a des facteurs psychologiques influent, et ce qu'elle que soit le pays d'origine et les différences environnementales.</p>
--	--	---------	---

Auteurs	Dimension Évaluée (Biais) :	Jugement :	Justification du jugement :
Drozda et Al.,2006	<u>Conception de l'étude :</u> (Biais de sélection)	Insuffisant	<p>Revue de littérature exploratoire.</p> <p>Absence de méthodologie de recherche</p> <p>Le cadrage de l'analyse est psychologique, et ne vise pas une fonction du décideur en particulier.</p>
	<u>Méthodes de gestion de risques :</u> (Biais de présentation du risque)	Adéquat	<p>L'étude ne fournit pas une gestion des risques cadrée et ne montre pas les différents processus de celle-ci.</p> <p>Par contre, les situations présentées sont applicables dans un contexte de gestion de projet. Les variables discutées sont : l'incertitude, l'absence de contrôle, le choix entre plusieurs alternatives,</p>
	<u>Facteurs sociaux et psychologiques :</u> (Biais de classification des facteurs)	Adéquat	<p>Présence des facteurs cognitifs, motivationnels et contextuels dans l'analyse (état affectif, émotions, absence de contrôle, affects négatifs, etc.).</p>
	<u>Collecte et mesure de données :</u> (Biais de mesure)	Adéquat	<p>Les mesures utilisées pour évaluer les facteurs sociaux et psychologiques présentés sont des exemples concrets simples, des constats mathématiques ainsi que des recherches empiriques préalablement réalisées.</p> <p>La présentation des constats est effectuée de manière cohérente et organisée (contextualisation des situations à risque et sa liaison avec l'individu, explication des processus de décision, et finalement l'impact des facteurs personnels sur l'évaluation du risque et ainsi sur la prise de décision).</p>

	<u>Analyse des résultats :</u> (Biais de détection)	Adéquat	Les constats recensés sont clairs et affirment l'existence de lien entre les facteurs personnels du décideur et le processus de prise de décision dans un cadre de risque. Les résultats appartiennent à différentes sources bibliographiques, mais convergent vers la même idéologie.
	<u>Biais Potentiels :</u> (Biais de détection)	Inadéquat	Il n'y a pas de détail ni d'implication des variables traitées sur le monde de la gestion de projet et sur les fonctions du chef de projet. Absence de contextualisation sur les pratiques professionnelles de manière générale.
	<u>Conclusions et Implications :</u> (Biais d'interprétation)	Adéquat	Les conclusions sont pertinentes pour la problématique de prise de décision en gestion des risques, mais il n'y a pas de détail clair sur son application dans un contexte de projet. Les implications retenues sont utiles pour un chef de projet, puisque traiter le sujet d'un angle scientifique et psychologique peut contribuer à une meilleure compréhension des facteurs alimentant l'individu à prendre une décision face à un risque.

Auteurs	Dimension Évaluée (Biais) :	Jugement :	Justification du jugement :
Kutsch et al.,2009	<u>Conception de l'étude :</u> (Biais de sélection)	Adéquat	La méthodologie de recherche est qualitative et bien définie. Le choix des variables de recherche est adéquat avec notre problématique étudiée. (Les facteurs qui empêchent la mise en place de la gestion des risques dans les projets IT).
	<u>Méthodes de gestion de risques :</u> (Biais de présentation du risque)	Adéquat	Les processus du management de risque sont bien indiqués dans un contexte de gestion de projet. (Les étapes et les meilleures pratiques)
	<u>Facteurs sociaux et psychologiques :</u> (Biais de classification des facteurs)	Adéquat	Les facteurs qui influencent l'absence de l'application de la gestion des risques et les prises de décision face à un risque sont décodés en cinq raisons. Celles-ci sont : l'anxiété, la propriété du risque, le manque d'expertise, le problème de justification des coûts, et la perspective rétrospective. Il n'y a pas assez de détails expliquant les sources de ces raisons, ni une liaison entre celles-ci et le chef de projet de manière personnelle.

	<u>Collecte et mesure de données :</u> (Biais de mesure)	Adéquat	La collecte de données est cohérente et les mesures utilisées pour évaluer les facteurs sont objectives (entretiens semi-directifs et questionnaire administré de manière uniforme à tous les participants). Les données recueillies sont bien détaillées et les importants extraits transcrits des entretiens avec les participants sont signalés.
	<u>Analyse des résultats :</u> (Biais de détection)	Adéquat	Les résultats constatés sont appropriés au domaine de la gestion de projet.
	<u>Biais Potentiels :</u> (Biais de détection)	Insuffisant	L'analyse ne met pas en valeur de manière spécifique l'évaluation du processus de prise de décision du chef de projet face à un risque.
	<u>Conclusions et Implications :</u> (Biais d'interprétation)	Insuffisant	Les différentes raisons rapportées de l'absence de l'application de la gestion de risques permettent de conclure les facteurs personnels liés au chef de projet.

Auteurs	Dimension Évaluée	Jugement :	Justification du jugement :
	<u>Conception de l'étude :</u> (Biais de sélection)	Insuffisant	Il n'existe pas de méthodologie de recherche particulière pour l'analyse. La revue de littérature proposée regroupe correctement les variables de recherche appropriées. Les constats et les propos des chercheurs rapportés convergent vers les mêmes variables et se considèrent représentatifs de la gestion de projet et de la problématique étudiée.
	<u>Méthodes de gestion de risques :</u> (Biais de présentation du risque)	Adéquat	La gestion des risques est expliquée à travers la perception du chef de projet de chacune de ses phases. Ceci rapporte une forte liaison entre le risque et le chef de projet. Les attitudes des chefs de projet sont clairement identifiées et analysées selon le degré d'aversion aux risques et selon les phases de celui-ci dans un projet.

Hillson, 2009	<u>Facteurs sociaux et psychologiques :</u> (Biais de classification des facteurs)	Adéquat	L'attitude du chef de projet envers le risque est une variable bien expliquée et détaillée dans l'analyse. La présentation des différences entre les niveaux d'attitudes du chef de projet face au risque, et ses caractéristiques psychologiques et cognitives. L'évaluation des facteurs conscients (évaluations de la situation), subconscients (heuristiques et biais cognitifs) et affectives (sentiments et émotions) dans la prise de décision face à un risque. Les facteurs sont alors clairement identifiés.
	<u>Collecte et mesure de données :</u> (Biais de mesure)	Adéquat	Les informations recueillies sont tirées de recherches empiriques et d'exemples scientifiques. Les collectes de données demeurent objectives
	<u>Analyse des résultats :</u> (Biais de détection)	Adéquat	Les résultats concordent avec le domaine de la gestion de projet et affirment l'existence de lien entre les facteurs psychosociaux et la prise de décision du chef de projet face à un risque.
	<u>Biais Potentiels :</u> (Biais de détection)	Insuffisant	Il existe une absence de détails quant aux constats de recherches et d'apports scientifiques rapportés (les conditions d'analyse et de recherche ne sont pas indiquées).
	<u>Conclusions et Implications :</u> (Biais d'interprétation)	Adéquat	Les conclusions sont pertinentes et proposent des informations adéquates et utiles pour les chefs de projet. Le paradigme d'analyse adopté concorde avec les aspects psychologiques et scientifiques de gestion dans la problématique initiale. (<i>“Les attitudes face au risque sont importantes car elles influent sur notre capacité à prendre des décisions”</i>).

L'analyse et l'interprétation des résultats

Pour conclure la méthodologie de la revue systématique utilisée, une synthèse des résultats des études sera réalisée en identifiant les similarités et les différences des études.

Nous allons également contribuer à une analyse critique des résultats de chaque étude ainsi que ses limites à la lumière de la question de recherche ainsi que ses critères d'inclusion. Afin de réaliser cette étape, il est important d'indiquer les critères d'analyse des sources retenus dans cette revue. Ceux-ci sont bien évidemment dérivés des critères d'inclusion à la problématique de recherche initiale.

- Typologie d'études : le genre de document (article, ouvrage, revue, etc.).
- Méthodologie et solidité de l'étude
- Population et échantillon d'étude
- Intervention
- Résultats
- Langue de publication
- Contexte

CHAPITRE 5

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les constats tirés de l'analyse des sources bibliographiques retenues à partir des principales banques de données exposées dans la méthodologie de recherche. Il est suivi d'une discussion notamment en évaluant la qualité des résultats obtenus ainsi que leurs limites. Ce chapitre permet, également, de procéder à une analyse comparative des résultats obtenus avec les prémisses du cadre théorique présenté dans le chapitre 3.

5.1 L'ANALYSE DES SOURCES SÉLECTIONNÉES

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux éléments de la méthode PICOT(S), préalablement illustrée dans la méthodologie de recherche, pour chacune des sources bibliographiques sélectionnées dans cette revue systématique. Cette présentation permet d'identifier clairement les aspects méthodologiques de chaque étude, facilitant ainsi l'analyse comparative et l'interprétation des résultats.

Tableau 7 : L'analyse des sources sélectionnées

Objectif, Méthodologie et solidité de l'étude	Population et échantillon d'étude	Intervention	Temporalité	Contexte
<u>Source 1: Legohérel et al., 2003</u>				
<p><u>Objectif :</u> L'article vise à explorer les dimensions psychologiques telles que la perception de risque, la personnalité et l'attitude personnelle, qui influencent la prise de décision des individus et affectent leurs réactions envers le risque.</p> <p><u>Méthodologie :</u> L'article propose en premier lieu une revue de littérature qui traite les notions reliées à la perception du risque, la prise de décision et l'attitude ainsi que les dimensions psychologiques du</p>	<p>La population de la recherche concerne les décideurs qui opèrent dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Cependant, l'échantillon d'étude se focalise plus sur les décideurs qui appartiennent à de petites structures et qui se considèrent, comme étant, l'équipe même de direction. Les répondants sont alors</p>	<p>L'intervention de l'analyse présente son intérêt dans l'évaluation de la liaison entre les variables explicatives : la perception du risque, la perception et la stabilité de l'environnement, l'attitude du</p>	<p>L'étude se présente dans les phases de planification et de mise en œuvre dans le processus de gestion des risques. Ceci s'explique par le fait que les chercheurs explorent comment les managers identifient les risques et préparent des stratégies pour les gérer.</p>	<p>L'article tourne autour d'une analyse de gestion des risques au sein des toutes petites entreprises. Celles-ci opèrent dans le domaine de la restauration et de l'hôtellerie.</p>

<p>décideur dans un environnement incertain. Suite à cet état de connaissances, des hypothèses de recherche ont été émises. Celles-ci ont pour but d'évaluer l'existence de relation entre ces variables.</p> <p>Ensuite on retrouve l'explication de la méthodologie de recherche qui repose sur une analyse quantitative. Celle-ci se base sur le recueil de données à l'aide d'un questionnaire conduit par des étudiants pour des répondants polonais, français et autrichiens. Le choix de trois pays d'origine différents des répondants est expliqué par l'ajout du critère culturel à l'analyse, puisque ces trois pays détiennent un niveau de stabilité général dissemblable. Les</p>	<p>les managers qui détiennent une grande partie du pouvoir dans les prises de décision au sein de l'équipe de travail.</p>	<p>décideur face à l'avenir, ainsi que le profil du décideur. Cette évaluation des hypothèses est jointe au contexte du pays d'origine des répondants.</p>		
---	---	--	--	--

<p>questionnaires ont été distribués à travers deux canaux : l'envoi et la réception par la poste ou la conduite d'entretiens en face à face.</p> <p><u>Solidité de la source:</u> La sélection de cet article se découle de sa capacité à répondre de manière exhaustive à l'ensemble des variables de recherche identifiés dans notre question de recherche, soit: le risque, la prise de décision, et les facteurs psychologiques et sociaux (ici le pays d'origine) dans un environnement incertain.</p> <p>Il est également vrai que l'article cible les managers qui sont considérés comme les décideurs des opérations et de la stratégie, et malgré les similitudes que peuvent avoir lieu ses</p>				
---	--	--	--	--

<p>responsabilités et celles du chef de projet, la recherche ne vise pas nécessairement et littéralement le chef de projet.</p> <p>En deuxième lieu, il a été constaté que les réponses apportées par les managers polonais étaient plus détaillées et informatives, en comparant avec celles des français et autrichiens qui étaient brèves et concises. La raison de cette disparité réside sur la variation de distribution du questionnaire de ces deux parties.</p> <p>Les répondants polonais ont profité d'une entrevue en face à face, tandis que les autres français et autrichiens se sont concentrés sur des réponses écrites dans les questionnaires envoyés par la poste. Cette différence</p>				
---	--	--	--	--

<p>de collecte d'informations peut présenter un biais de validité et de fiabilité de l'étude et de ses résultats. Ceci est également un biais de mesure, parce que les questions posées et parfois reformulées dans une entrevue peuvent différer des interprétations subjectives et individuelles des répondants faites de questions lues dans un questionnaire. Les formulations peuvent être alors biaisées, rendant ainsi l'étude dans cet article sujet à une inquiétude et une problématique partielle.</p>				
<u>Source 2: Drozda et al, 2006</u>				
<p>Objectif : L'article examine les processus décisionnels dans des contextes exceptionnels et étudie les</p>	<p>L'optique des auteurs vise en premier lieu la mise en situation d'un simple</p>	<p>Les effets de l'incertitude, l'absence de</p>	<p>L'étude se focalise sur la phase de mise en œuvre dans la gestion des risques.</p>	<p>Le cadre est en grande majorité psychologique, cependant les éléments</p>

<p>mécanismes psychologiques et cognitifs, ainsi que les défis rencontrés par les décideurs qui y sont impliqués.</p> <p>Méthodologie: L'article propose un état de connaissances tiré d'une revue de littérature agrémenté d'exemples concrets, et de recherches empiriques, autour du processus de la prise de décision dans un cadre à risque et dans un environnement d'incertitude et d'absence de contrôle. L'article n'est pas structuré autour d'une méthodologie de recherche définie, mais il s'ajuste en premier lieu dans le domaine de la psychologie.</p> <p>Solidité de l'étude : L'optique de la psychologie permet ainsi de cerner la vision du décideur en tant qu'un</p>	<p>individu, sans le mettre dans un cadre déterminé.</p>	<p>contrôle et la présence de réactions émotionnelles sur la prise de décision d'un individu.</p>	<p>L'étude explore les actions entreprises par le chef de projet comme réponses aux risques.</p>	<p>traités dans l'article reflètent le domaine de gestion.</p>
---	--	---	--	--

<p>individu ordinaire, et de mettre en lumière les aspects psychologiques qui influent sur les décisions, au-delà du domaine de la gestion de projet.</p>				
<p><u>Source 3 : Kutsch et al, 2009</u></p>				
<p><u>L'objectif:</u> L'article explore des motivations sous-tendant les décisions des gestionnaires de ne pas appliquer la gestion des risques dans les projets.</p> <p><u>La méthodologie:</u> La présentation de la recherche évaluée dans cet article s'est initiée par une phase exploratoire. Celle-ci a pour finalité de vulgariser la compréhension des variables de la problématique de recherche qui traite les situations réelles sociales qui cadrent</p>	<p>La population de l'étude entoure un ensemble de 2200 chefs de projet membres du Risksig (PMI's Risk Management Specific Interest Group). L'échantillon d'étude, quant à lui, regroupe 750 chefs de projet impliqués dans le domaine de développement IT. La moyenne générale de la durée de ces projets est de 6</p>	<p>L'objectif de la recherche est de savoir si les meilleures pratiques de risque liées à la gestion de projet sont appliquées. Dans le cas contraire, quelles sont les causes qui ont amené le chef de projet à prendre</p>	<p>L'article met en avant les phases de planification et de mise en œuvre de la gestion des risques, parce qu'il explore les motivations des chefs de projet et leurs actions suite aux à leurs réactions face aux risques.</p>	<p>Le cadre de recherche est lié à la gestion de projet, et spécialement dans le domaine IT.</p>

<p>l'application de la gestion des risques dans le domaine IT.</p> <p>Ensuite la seconde phase était en forme d'entrevues semi-directifs, à l'aide d'un questionnaire administré par courrier électronique, réalisées en face à face avec les chefs de projet, ce qui rend la méthodologie de recherche adoptée qualitative.</p> <p><u>Solidité de l'étude :</u> L'article propose une lecture des facteurs sociaux (Perte de temps à cause d'une pression de respect des délais), psychologiques (comme l'anxiété perçue) et cognitifs (la propriété de risque), qui soutiennent l'absence de l'application de la gestion des risques dans un projet.</p>	à 12 mois.	cette décision ?		
---	------------	------------------	--	--

Source 4 : Hillson, 2009

<p>L'objectif est d'étudier les relations entre les réactions des chefs de projet et les prises de décision dans tous les niveaux de la gestion des risques.</p> <p>Le chapitre 4 du livre regroupe un état de connaissances, des exemples et des figures qui expliquent les relations intrinsèques entre le risque et l'individu dans un contexte de projet.</p>	<p>Le chapitre ne présente pas de recherche nécessitant une délimitation de la population ainsi que de l'échantillon pour des fins d'analyse. Cependant, nous pouvons retrouver des figures explicatives, et un tableau qui recueille les comparaisons faites entre les éléments du processus de la gestion des risques et les différentes attitudes du chef de projet face aux risques, et ce de manière exploratoire et littéraire.</p>	<p>La compréhension du risque et de ses étapes n'est point suffisante pour prendre des décisions afin d'assurer une gestion des risques.</p> <p>Il est important également de faire le lien entre l'individu comme personne, et le risque.</p> <p>L'intervention de ce chapitre concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la compréhension de l'attitude envers 	<p>Comme la source explore les réactions humaines du chef de projet dans sa gestion des risques, il est pertinent d'affirmer la présence des deux phases de planification et de mise en œuvre de la gestion des risques dans l'analyse.</p>	<p>L'analyse cadre les attitudes envers le risque dans un contexte de gestion de projet.</p>
--	---	---	---	--

		<p>le risque</p> <p>Les influences sur l'attitude envers le risque</p> <p>-Les attitudes envers le risque et la prise de décision</p> <p>-Les attitudes envers le risque et les processus de risque</p> <p>-La gestion des attitudes envers le risque</p> <p>-Les personnes et les processus</p>		
--	--	--	--	--

Présentation des sources retenues :

L'article de Legohérel et al., 2003 présente une recherche empirique, spécialement quantitative, avec un ajout d'éléments qualitatifs à l'analyse (entretiens semi-directifs avec les participants). L'étude se concentre sur la vérification d'hypothèses tirées de la littérature qui traitent du lien entre les perceptions de risque et les prises de décision. Il est pertinent de préciser que la sélection de cet article s'est faite en premier lieu en raison de l'exactitude du choix de variables de recherche (prise de décision, perception de risque, attitude et facteurs personnels, et environnement à risque) avec ceux de la problématique de notre revue systématique. Cela permet de constater un alignement avec les variables de notre problématique initiale, puisque nous retrouvons la perception de risque, qui est considérée comme un facteur psychologique, la prise de décision ainsi que la notion de risque. Les critères d'inclusion ont été alors respectés, à l'exception de la population de recherche étudiée constituée de managers dans le domaine hôtelier. Cependant, il faut ajouter que les chercheurs ont mentionné que les managers étudiés sont considérés comme les seuls dans l'équipe de direction vu qu'on a eu affaire avec de petites entreprises. Ceci peut présenter quelques similitudes au niveau des responsabilités et des compétences avec le rôle d'un chef de projet en matière de prise de décision, ce qui justifie l'inclusion de cette source et sa pertinence. En effet, les deux rôles impliquent la prise de décision critique et la gestion des risques dans leurs projets respectifs. Ces managers de petites entreprises sont, eux également, des décideurs essentiels, similaires aux chefs de projet dans une situation à risques.

De plus, Legohérel et al., 2003 démontrent l'intérêt et l'influence de la confiance en soi, le leadership, les perceptions envers l'environnement, l'autonomie,

la communication ainsi que les attitudes envers l'avenir et bien d'autres notions captivantes. Ces notions ont été ajoutées comme des facteurs influents à la prise de décision dans un contexte à risque. La personnalité du décideur est également mise en avant dans l'étude, puisque le questionnaire utilisé documente un large volet du profil et de l'attitude du décideur, et ceci ajoute énormément d'indicateurs fiables et à l'analyse des variables de la problématique.

Dans l'article de Drozda et al, (2006), l'appui est réalisé dans le contexte psychologique d'un décideur face à une incertitude et à un risque. Le respect des variables de notre recherche est bien remarqué. Les facteurs mentionnés sont l'absence de contrôle et ses aspects contextuels, l'état affectif négatif, les émotions discrètes et anticipatrices ainsi que le rôle des évaluations et de l'expertise. L'auteur précise que ces facteurs influencent fortement la prise de décision de l'individu et ses choix comportementaux, tout en évoquant des idéologies de grands chercheurs tels que Daniel Kahneman, Smith, Dulin, Tversky, Bower et autres. A travers ces informations, l'intervention des variables de recherches demeure générale (l'auteur parle ici d'un simple individu décideur sans limites ni contexte professionnel précis). La recherche se trouve pleinement scientifique et admet une analyse purement humaine et psychologique. Tout de même, il faut souligner qu'il existe une absence du rôle de chef de projet dans cette présentation de résultats. Cette absence rend ainsi difficile de conclure sur une satisfaction totale des critères d'inclusion de la problématique, et conduit alors à une lacune de compréhension et d'évaluation dans la portée globale de l'étude. Toutefois, l'étude a été sélectionnée parce qu'elle offre des aperçus et des contributions précieuses sur les dynamiques décisionnelles applicables dans des contextes professionnels de gestion de projet.

L'article de (Kutsh et al., 2009), propose en effet une étude qualitative sur les facteurs qui empêchent la mise en place de la gestion des risques dans les projets de technologie d'information. Cette étude a souligné l'influence des facteurs qui entourent le chef de projet à ne pas prendre des décisions en relation avec l'application de la gestion des risques ainsi que des décisions relatives à la gestion des risques. C'est une recherche qui peut être considérée comme significative, de par les conclusions claires et scientifiques tirées, ainsi que la généralité des résultats des entretiens réalisés avec les chefs de projet. L'analyse est bien rigoureuse et prend en compte un large éventail de variables pertinentes à la recherche (facteurs cognitifs, émotionnels comme la peur et la tristesse ainsi que psycho-sociaux). Par exemple, les chercheurs mentionnent le rôle de la stratégie, l'effet de l'anxiété et l'implication des parties prenantes. Ils ajoutent le problème de l'expertise du domaine et de tous les éléments enveloppant le projet, qui demeure une variable importante dans la problématique de recherche. Il est vrai que dans cet article, la variable de la prise de décision n'a pas été tant étudiée puisque l'intérêt a été plus porté sur le rôle des facteurs du chef de projet sur l'application de la gestion des risques. Néanmoins, plusieurs incitations de la notion de "décision" ont été indiquées. Nous citons :

“Le processus de clarification des risques peut amener à annuler le projet, car les parties prenantes prennent en considération des nouveaux risques, et décident alors de ne pas poursuivre le projet. ;

Les chefs de projets peuvent ainsi limiter le degré d'identification de nouveaux risques. ;

La perception de la propriété des risques entraîne des difficultés dans le développement de réponses aux risques.” (Traduit en français, extrait de Kustch

et al., 2009).

La dernière source retenue (Hillson, 2009) présente des liens entre les variables de la gestion des risques, et l'attitude du chef de projet où il se retrouve comme étant l'élément phare de l'analyse. Cela signifie que les informations et les arguments présentés dans ce chapitre respectent les critères d'inclusion et l'étude de variables souhaitées (ici les attitudes du risque et le processus de prise de décisions du chef de projet).

5.2 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS :

Le cadre théorique de notre recherche, présenté dans le chapitre 3, illustre des variables de facteurs humains qui entourent le chef de projet (psychologiques, personnels, émotionnels et rationnels), ainsi que des éléments de gestion des risques (attitude et perception de risque) et de prise de décision.

En se référant aux sources retenues et présentées ci-dessus, il est important d'analyser le degré de conformité des constats tirés avec le cadre théorique de recherche. En premier lieu, l'étude de Legohérel et al, (2003) a tiré de nombreux résultats. Parmi eux, nous retrouvons l'affirmation d'existence de relation significative entre la perception de la stabilité de l'environnement et le profil du manager (personnalité, son attitude, son leadership, sa perception de l'incertain et du futur). De plus, les chercheurs confirment que les variables qui caractérisent le profil du manager telles que les valeurs, les aspirations, les volontés et les résistances à l'échec impactent son comportement et l'importance attachée aux prévisions à court terme dans la prise de décision, ce qui ensuite influencé la structure et le fonctionnement des projets et des organisations. L'étude de Legohérel et al., (2003) admet qu'il est important d'inclure la variable de l'impact psychologique dans le cadre managérial du processus de prise de décision, et de reconnaître l'existence de la relation psychologique avec les décisions.

Les résultats de Legohérel et al., (2003) s'alignent avec le cadre théorique de notre recherche, en démontrant que les facteurs qui entourent le chef de projet impactent sa perception de risque (ici formulée comme perception de stabilité de l'environnement).

Bien que la notion de perception de stabilité de l'environnement ne soit pas identique à la perception de risque, elles partagent plusieurs similitudes dans la manière dont

elles influencent la prise de décision, ce qui les rend particulièrement pertinentes pour notre analyse. Parmi les facteurs discutés, nous retrouvons la personnalité, les valeurs et aspirations (facteurs personnels), les résistances à l'échec (facteurs émotionnels liés aux ressentis vis à vis des pertes et des gains), ainsi que sa formation et la structure du projet et de l'organisation (facteur rationnel lié à la stratégie). Cette relation amène à recueillir des attitudes comportementales du chef de projet permettant ainsi de mieux comprendre son sens de leadership, sa communication avec son équipe, son degré d'autonomie et sa prise de décision.

De plus, ce même comportement du chef de projet et sa prise de décision sont aussi résultat de plusieurs facteurs émotionnels mentionnés dans l'étude de Drozda et al., (2006) tels que la peur, l'absence de contrôle, l'anxiété et les émotions discrètes et anticipatrices. Cette concentration sur l'état affectif du chef de projet trouve sa place dans notre cadre théorique de recherche (les facteurs émotionnels), et par la même occasion, démontre qu'il est également important d'étudier les émotions du chef de projet et leurs impacts dans la prise de décision. Parmi les résultats cités dans l'étude de Drozda et al., (2006), figurent notamment des constats significatifs sur l'influence de l'état affectif sur la perception du risque et la formulation des jugements dans le cadre de la gestion des risques. La joie, d'après Drozda et al., (2003) amène le décideur à sous-estimer la probabilité d'occurrence des événements négatifs. Ceci rappelle la notion de satisfaction citée dans le cadre théorique de notre recherche, comme élément important des facteurs émotionnels du chef de projet. De ce fait, les chercheurs de l'étude de Drozda et al., (2003) affirment une utilité d'avoir un modèle intégratif qui concerne la prise de décision. Ce modèle intègre le rôle des états affectifs dans la prise de décision, particulièrement

les émotions anticipées et les émotions anticipatrices, ainsi que l'analyse cognitive de la situation. Cette intégration admet que la rationalité peut être jumelée aux facteurs émotionnels et personnels du chef de projet dans la prise de décision. Néanmoins, c'est en réalisant cette intégration que des biais peuvent survenir. Des biais motivationnels, où les désirs sont confondus avec la réalité, et des biais cognitifs, qui limitent la connaissance du chef de projet et son jugement. Il en résulte que les facteurs influençant le chef de projet sont également sujets à des biais, et ce comme présenté dans le cadre théorique de notre recherche.

Par conséquent, ces mêmes biais peuvent expliquer pourquoi certains chefs de projet hésitent à adopter une gestion des risques proactive ou à prendre des décisions en relation avec les risques. L'étude de Kutsch, (2009) en dénombre quelques raisons, tels que les contraintes de temps et de coûts, la perte de temps, le problème de justification de l'effort alloué quant à l'application de la gestion des risques, la propriété du risque, l'anxiété et la récolte d'avis négatifs des parties prenantes sur le projet. Ces éléments sont souvent, et d'après Kutsch, (2009), liés aux facteurs personnels, émotionnels et psychologiques du chef de projet. Le problème de justification des coûts, du temps et des efforts est résulté des pressions émotionnelles ressenties lors de l'établissement de la stratégie du projet et lors de la poursuite des objectifs du projet. De plus, d'après Kutsch, (2009), évoquer le risque pour le chef de projet peut compromettre la relation entre l'équipe de gestion et les parties prenantes. Ceci démontre l'état émotionnel et psychologique du chef de projet dans sa gestion des relations interpersonnelles. L'anxiété et la peur ressenties générées par les avis négatifs des parties prenantes concernant les risques sont des facteurs émotionnels qui contribuent à une perception négative des risques et affectent aussi le jugement et les décisions prises. Dans ce cas, la volonté du chef de projet à accepter les risques diminue, et nous pouvons ainsi conclure que sa tolérance

face au risque est faible.

En effet, Hillson (2009) indique dans son ouvrage, que les décisions prises et les réponses du chef de projet à chaque étape du processus de la gestion des risques diffèrent dépendamment de la tolérance du chef de projet face aux risques (aversion, tolérance, neutralité ou recherche) (Hillson, 2009). Le chef de projet qui a tendance à être souvent prudent préfère éviter les situations risquées et a une faible tolérance aux risques, tandis que le chef de projet ouvert à l'expérience est plus enclin à voir les risques comme des opportunités. Ce constat lie le facteur de personnalité et de l'appartenance sociale et culturelle du chef de projet avec sa perception de risque, puisque la personnalité est ce qui détermine la disposition innée du chef de projet à accepter ou à éviter les risques, et la société et la culture sont les sources qui modifient cette disposition et la révisent.

Hillson, (2009) explique également que la perception de risque du chef de projet est impactée par ce qu'il appelle des facteurs 'conscients', des facteurs 'inconscients' et des facteurs affectifs. Les facteurs conscients représentent les éléments qui influencent le chef de projet de manière réfléchie tels que les analyses, les données, les connaissances et les méthodes formelles. Les facteurs inconscients, quant à eux, incluent tout ce qui peut affecter le chef de projet de manière inconsidérée. Nous parlons ici de jugements basés sur les expériences sociales, les valeurs, le biais de confirmation, etc. Une fois que la perception de risque est établie, le chef de projet adopte une attitude et prend une décision en fonction de cette attitude (Hillson, 2009).

“Le chef de projet doit reconnaître la multitude et la diversité des attitudes envers le risque, et ensuite les combiner à une gestion proactive des éléments émotionnels pour aboutir à une bonne gestion des risques.” (Hillson, 2009).

Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats tirés des études sélectionnées et met en lumière les relations entre les variables de notre question de recherche.

Tableau 8 : Principaux résultats des études sélectionnées

<p>→Il existe des liens entre la perception de risque et la prise de décision.</p> <p>→L'attitude envers le risque et la perception de l'environnement sont les principales influences décisionnelles du chef de projet, en déterminant ses choix des comportements.</p> <p>→Le chef de projet doit s'appuyer sur des conseils, des analyses d'expert et des rapports pour anticiper les conséquences de sa décision.</p> <p>→La perception de risque est influencée par la personnalité du chef de projet décideur.</p> <p>→Le contrôle de soi, l'agressivité, l'ambition et le besoin d'accomplissement sont des attitudes associées aux décideurs.</p> <p>→La formation, l'âge, l'expérience, les buts poursuivis sont des composantes qui influencent le décideur.</p>	<p>(Legohérel et al, 2003)</p>
<p>→ Face à un risque, le chef de projet ressent des émotions intenses telles que l'absence de contrôle, la peur, la colère ou la tristesse, ce qui affecte sa prise de décision.</p> <p>→ L'état affectif de la personne influence sa perception, sa mémorisation, son jugement, et sa prise de risque.</p> <p>→ Le modèle intégratif entre la rationalité et les émotions du chef de</p>	<p>(Drozda et al.,2006)</p>

<p>projet est utile dans la prise de décision.</p> <p>→ Les éléments pris en compte dans la prise de décision sont considérés en tant que jugements et analyses en fonction de facteurs cognitifs, motivationnels et contextuels.</p> <p>→ Le choix de l'option comportementale découle des attitudes et des croyances des individus à l'égard du comportement en question.</p> <p>→ Les trois principaux facteurs qui influent conjointement le comportement sont : l'attitude, les normes subjectives et le contrôle comportement perçu.</p> <p>→ L'induction d'un état négatif avait pour effet d'augmenter la prise de risque par rapport à un groupe contrôle.</p> <p>→ Les émotions dites anticipées affectent la prise de décision, et la prise de risques.</p>	
<p>→La stratégie, l'anxiété et l'implication des parties prenantes influencent la prise de décision du chef de projet en contexte de risques.</p> <p>→L'expertise du domaine du projet est une variable importante dans la prise de décision du chef de projet.</p> <p>→Les chefs de projet n'appliquent pas la gestion des risques, et ne prennent pas des décisions en relation avec les risques en raison des facteurs suivants :</p> <p>la justification des coûts, la perte de temps et le problème de justification de l'effort alloué quant à son application, la propriété du risque, l'anxiété créé lorsque les avis négatifs des parties prenantes sont récoltés.</p>	<p>(Kutsh et al, 2009)</p>

<p>→Les facteurs personnels et affectifs caractérisent la perception de risque.</p> <p>→ L'attitude du chef de projet a une relation étroite avec sa prise de décision face à un risque.</p> <p>→ Les facteurs émotionnels peuvent gérer l'attitude envers le risque du chef de projet.</p> <p>→La perception du risque du chef de projet est ce qui impacte sa prise de décision. Les éléments qui influencent cette perception sont : les facteurs "conscients", "inconscients", et les facteurs affectifs.</p> <p>→Les réponses à chaque étape du processus de la gestion des risques diffèrent dépendamment de la tolérance du chef de projet face aux risques.</p> <p>→La décision doit être précédée d'une prise en conscience de l'état et de l'attitude du chef de projet normal face à un risque.</p>	<p>(Hillson et al, 2009)</p>
--	---

5.3 DISCUSSION :

Notre recherche vise à identifier les facteurs qui entourent la personnalité du chef de projet dans sa prise de décision dans un cadre de risque. L'analyse met en lumière les influences sur le processus de prise de décision, une fonction courante du chef de projet, avec un accent particulier sur la gestion des risques. L'objectif de notre recherche a été clairement atteint grâce à l'analyse de la bibliographie sélectionnée dans le cadre de la revue systématique.

Nous rappelons que dans un total de 96 sources bibliographiques consultées, la revue systématique a permis de retenir seulement 4 références (Hillson,2009 ; Legohérel et al. 2003 ; Kutsch et al. 2009 ; Drozda et al.,2006). Celles-ci ont été spécialement sélectionnées en raison de la diversité des méthodologies de recherche et d'analyse adoptée. Nous retrouvons une revue de gestion, deux articles scientifiques avec deux méthodologies de recherche différentes (quantitative et qualitative), ainsi qu'un chapitre de livre de gestion de projet. Les quatre sources retenues sont, non seulement celles qui répondent aux critères d'inclusion préétablis, mais représentent également les études les plus pertinentes et robustes, offrant des perspectives différentes et détaillées sur les variables de notre question de recherche. Les quatre références choisies ont su illustrer, dans différents formats, les facteurs psychologiques et sociaux qui influencent les perceptions et les prises de décisions d'un individu qui détient une fonction de gestion comme le chef de projet, dans un environnement délicat, volatile et dynamique comme le projet. Nous pouvons ainsi déduire que les sources bibliographiques retenues répondent en grande partie aux critères d'inclusion définis, et permettent ainsi de répondre à la problématique de recherche initiale de notre revue systématique.

Il est pertinent de préciser que les sources sélectionnées regroupent une variété de connaissances en relation avec le risque, la décision ainsi que la psychologie dans un projet. Cela nous a permis de découvrir plusieurs horizons de paramètres d'analyse qui amplifient l'existence de relations entre les facteurs personnels et psychologiques et sociaux du chef de projet et sa décision dans une situation risquée. Les constats bibliographiques apportés ont alors appuyé l'intérêt d'étude de la problématique de recherche.

En effet, les résultats et les constats de toutes les sources et références retenues dans cette étude sont similaires et convergent vers les mêmes conclusions, et ce, en dépit de la différence des méthodologies utilisées, et de la présence indirecte de quelques critères d'inclusion. Ainsi, dans l'ensemble, le chef de projet subit certes des influences significatives de la part de plusieurs facteurs personnels, qui entre autres, entraînent des perturbations quant à sa perception aux risques. Ensuite, cette perception anormale suscite également, à son tour, une influence sur le processus de prise de décisions et les situations contextuelles à celui-ci (la culture de l'organisation et du projet, les décisions de la stratégie et des parties prenantes, les conflits d'intérêts et l'incertitude, l'environnement politique du pays, etc.). Par conséquent, malgré la grande diversité des types et des environnements de décideurs choisis dans ces études, les types d'intervention évalués demeurent semblables. De plus, toutes les études évaluent les facteurs psychologiques, émotionnels ainsi que d'autres plus personnels dans un contexte de risque, avec une composante cognitive d'influence sur la décision. Grâce à l'analyse de la qualité des études réalisées, nous pouvons constater que le jugement est adéquat pour la plupart des critères établis dans les différentes sources retenues. Cela veut dire que

le choix des variables appropriées ainsi que la rigueur dans la sélection des études sont remarquables. De plus, il est noté que le biais de sélection de notre revue systématique est caractérisé par un risque assez présent : (le jugement est insuffisant car les critères d'inclusions ne sont pas correctement respectés). D'un autre point de vue, il existe également une présence importante d'un niveau de jugement inadéquat pour des biais de détection qui concernent des biais supplémentaires à chaque étude, ce qui présentent ainsi des lacunes à la revue systématique.

De manière concise, il est important de mentionner une grande limite qui caractérise notre revue systématique. Cette limite concerne la faiblesse du nombre d'études retenues, soit quatre sources bibliographiques seulement. Le nombre réduit de sources peut signifier que les conclusions recueillies et les données identifiées n'offrent pas une vision d'ensemble complète sur le sujet étudié. Il est certes difficile de capturer toute la richesse des résultats qui pourraient émerger d'une base plus large. Cependant, cette revue a été réalisée dans une perspective exploratoire et non quantitative. Cette vision se focalise sur la qualité des études retenues pour étudier en profondeur les différentes perspectives d'analyse et de résultats possibles. L'approche exploratoire déployée a joué également un rôle pertinent dans la découverte de nombreux concepts théoriques comme la perception de risque et l'attitude envers le risque, la motivation, le comportement et les émotions ainsi que d'autres variables qui n'ont point été immédiatement apparentes lors de l'identification de la problématique de recherche. C'est en explorant un nombre limité d'études et de recherches, qu'il est possible d'effectuer une analyse plus approfondie et rigoureuse de chaque étude, en examinant la méthodologie, la conception de l'étude, la collecte de données, les résultats, les implications et bien d'autres éléments tel que bien

mentionné dans la grille d'évaluation basée sur l'outil de Cochrane. Notre revue systématique demeure alors une base de recherche qui offre un aperçu initial sur le sujet de recherche et propose des hypothèses qui peuvent être utiles pour les études ultérieures.

De plus, la revue démontre également l'absence de l'application de manière directe et explicite des fluctuations entre les variables de risque, décision et chef de projet dans une recherche empirique, dont la méthodologie est scientifique et rigoureuse. Toutes les études retenues ont certes évalué ces variables de manière significative, mais les contextes de recherches ne sont pas tous clairs (dans le cas des revues de littératures, et des connaissances rapportées dans les revues), ni idéaux (dans le cas de l'absence de détail dans l'évaluation de la prise de décision (Kutsch et al, 2009), et dans le cas de l'absence de détail dans les attributs du décideur comme chef de projet (Legohérel et al, 2003)). Enfin, ces études retenues ne permettent donc pas de capturer une compréhension pointue et normalisée de l'influence des facteurs psychologiques et sociaux dans la décision du chef de projet lors de sa gestion des risques.

Néanmoins, il est vrai que toutes les études retenues documentent des implications utiles et des pratiques bénéfiques pour les chefs de projet dans le cadre de la gestion des risques. Ces implications peuvent constituer des leçons importantes pour des futurs gestionnaires et les lecteurs, ainsi que des découvertes intéressantes dans la littérature. En analysant les constats de ces études, il est nécessaire présentement de tirer des enseignements en intégrant les aspects humains et les notions de psychologie dans les protocoles de la gestion de projet afin d'améliorer la compréhension entre leurs différentes interactions et ainsi l'efficacité opérationnelle. Nous pouvons également ajouter que les résultats obtenus admettent l'importance de réaliser des préparations préalables et d'appréhender la gestion des risques de manière proactive et rigoureuse.

Celle-ci ne se considère pas uniquement comme un processus normalisé à suivre, mais également une culture que le chef de projet et son équipe doivent êtreindre. Les choix et les décisions qui suivent la perception du risque doivent être analysés et compris afin d'éviter toute dérive excessive vers la subjectivité. Il est bien important de souligner l'adjectif utilisé "excessif" dans cette dernière phrase, parce que la subjectivité dans la décision est scientifiquement conventionnelle. D'après les études retenues, la subjectivité repose sur l'ensemble des facteurs personnels (psychologiques et sociaux) qui entourent l'individu. Ces facteurs modélisent sa perception et alimentent sa motivation, et ce souvent sans en prendre conscience. C'est pour cette pleine raison, qu'il est essentiel que le chef de projet ou le décideur prenne du recul sur ses décisions de manière rationnelle et objective. Assimiler et accepter ses attributs, et comprendre les influences que peuvent avoir ses aspects personnels sur la décision, assurent certainement une approche éclairée et constructive. Ces facteurs modélisent sa perception et alimentent sa motivation, et ce souvent sans en prendre conscience. C'est pour cette pleine raison, qu'il est essentiel que le chef de projet ou le décideur prenne du recul sur ses décisions de manière rationnelle et objective. Assimiler et accepter ses attributs, et comprendre les influences que peuvent avoir ses aspects personnels sur la décision, assurent certainement une approche éclairée et constructive.

CONCLUSION :

La revue systématique est une approche méthodologique transparente qui permet de visualiser de manière claire les résultats de nombreuses études en les consolidant afin d'en tirer des données probantes et synthétiser les connaissances déjà existantes. Dans le cadre de notre problématique de recherche, et à travers la question de recherche suivante : Quels sont les facteurs sociaux et psychologiques qui entourent la prise de décision du chef de projet en matière de gestion des risques ? la revue systématique nous a permis de constater l'existence de liens significatifs entre les variables de recherche des facteurs psychosociaux du chef de projet et la prise de décision dans un contexte de gestion de risques.

En effet, les résultats majeurs de notre recherche indiquent que le chef de projet subit constamment des influences de plusieurs facteurs personnels qui entraînent des perturbations quant à sa perception de risque lors d'une prise de décision. Les différents facteurs retenus à l'analyse prennent la forme d'éléments émotionnels, cognitifs, motivationnels, contextuels, culturels et autres. La présence du risque incite le chef de projet à ressentir des émotions intenses, lesquelles, en complément de sa rationalité et des facteurs liés à sa personnalité, affectent sa prise de décision. Ceci s'associe au modèle intégratif qui intègre l'idée que le volet émotionnel n'est pas un biais, mais un élément important à considérer dans la prise de décision.

L'exploration de notre question de recherche retient des contributions théoriques utiles pour le chef de projet dans le cadre de la prise de décision en matière de risques. Parmi elles, nous retrouvons l'importance d'intégrer le volet humain dans les procédures de gestion de projet dans l'ensemble. L'aspect psychologique et social est un facteur qui influence le

processus décisionnel puisqu'il permet de comprendre comment le chef de projet réagisse rationnellement et émotionnellement aux situations risquées. En gestion de projet, intégrer cette dimension humaine permet de donner une vision plus large et réaliste de la prise de décision dans la gestion des risques.

Toutefois, il est impératif d'explorer de nouvelles pistes afin d'assurer de nouvelles recherches empiriques et scientifiques opérantes dans le même contexte de notre problématique. Nous pouvons prendre l'exemple et recommander l'idée d'une étude qui initie sa recherche sur l'établissement d'entretiens semi-directifs des chefs de projet autour des facteurs psychologiques et sociaux qui caractérisent leur personnalité à l'aide d'un guide d'entretien énoncé par des experts en psychologie, et ce dans le même domaine de projets. Ensuite, le but suivant cette analyse serait d'accompagner et ensuite analyser les décisions prises de ses chefs de projet tout au long du processus de gestion des risques pour ainsi évaluer l'influence que peut avoir leurs facteurs sur leurs prises de décision. L'analyse peut être établie à l'aide des comparaisons résultées des décisions prises dans les mêmes contextes et situations vécues de ses chefs de projet dans le même domaine de projet.

Bien que cette revue systématique effectuée fournisse une synthèse captivante et approfondie des connaissances, elle ne peut être considérée comme exhaustive. Ceci est en raison de ses limites, et de la sélection restreinte des sources bibliographiques, ainsi que la disponibilité actuelle très limitée de recherches qui englobent toutes les variables souhaitées.

BIBLIOGRAPHIE:

Agens. (2011). Risikokultur hat mehr Gewicht. *Agens Select*, 1.

Althonayan, A., et al. (2012). ERM culture alignment to enhance competitive advantage. In *2012 ERM Symposium*.

Anderson, S., Allen, P., & Peckham, S., et al. (2008). Asking the right questions: Scoping studies in the commissioning of research on the organisation and delivery of health services. *Health Research Policy and Systems*, 6, 7. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-6-7>

Allain, P. (2013). La prise de décision : Aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation. *Revue de Neuropsychologie*, 5, 69–81. <https://doi.org/10.1684/nrp.2013.0257>

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.01.022>

Anantatmula, V. S., & Fellow, C. I. (2023). *Research handbook on project performance*. Edward Elgar Publishing Limited.

Autissier, D., & Peretti, J. M. (2016). *Les miscellanées du changement : 2011-2016, les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans*. Cormelles-le-Royal, France : Éditions EMS.

Bensoussan, M., & Barbier, R. (2013). *Le métier de chef de projet comme activité prudentielle : Enquête dans un groupe industriel du secteur de l'environnement*. L'Harmattan.

Boivin, S., Leyrie, C., & Boigey, P. (2022). Pour des parties prenantes engagées dans les projets : Réflexions théoriques et pratiques (chapitre 6).

Benkhaled, et al. (2021). Management du risque et dispositifs médicaux : Apports de la norme NF ISO 31000 v2018. *IRBM News*, 42(3), 171–178. <https://doi.org/10.1016/j.irbm.2021.03.003>

Brockner, J., & Gardner, M. (1983). The roles of self-esteem and self-consciousness in the Wortman-Brehm model of reactance and learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 899–909. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.899>

Barrett, E., & Baret, S. (2012). *Cultivating a risk intelligent culture: Understand, measure, strengthen, and report*.

Bernstein, E. L. (2005). *Peer today, boss tomorrow: Navigating your changing role* (1st ed.). Paperback.

Bertrand, P., et al. (2001). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes* (2e éd.). Chapitre 12.

Bambra, C. (2011). Real world reviews: A beginner's guide to undertaking systematic reviews of public health policy interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65, 14–19. <https://doi.org/10.1136/jech.2009.104586>

Bartol, K. M., et al. (2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. *Journal of*

Leadership and Organizational Studies, 9(3), 8–19.
<https://doi.org/10.1177/107179190300900301>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Buteau, S. (2016). La méta-analyse : Bien plus que le simple calcul d'un effet combiné ! *INSPQ*. Retrieved from <https://www.inspq.qc.ca/bise/la-meta-analyse-bien-plus-que-le-simple-calcul-d-un-effet-combine>

Bejestani, H. S. (2011). Improving project change management using leadership spirit. *iBusiness*, 3(3), 302. <https://doi.org/10.4236/ib.2011.33035>

Cossette, H. (2011). *La gestion efficace selon Henry Mintzberg*. Management.

Campbell, A. K. (2015). Can effective risk management signal virtue-based leadership?

Carnelós, C. (2023). Responsable de la transformation numérique pour l'Amérique chez IBM : Témoignage. *PMI.org*.

Crozier, M. (1999). Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 85.

Corbière, M., & Larivière, A. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1c29qz7>

Conn, V. S., & Sells, T. G. (2014). Is it time to write a review article? *Western Journal of Nursing Research*, 36(4), 435–439. <https://doi.org/10.1177/0193945913519060>

De Dinechin, J. (2017). *Guide de survie du chef de projet*. Dunod.

Drucker, P. F. (2009). *The essential Drucker* (p. 368). New York, NY: HarperCollins Publishers.

Douglas, M., et al. (1982). *Risk and culture: An essay on the selection of technological and environmental dangers* (1st ed.). University of California Press. <https://www.jstor.org/stable/3003839>

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.

Demaizière, F., & Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures*, 4. Consulté le 22 mai 2024, à l'adresse <http://journals.openedition.org/rdlc/4850>. <https://doi.org/10.4000/rdlc.4850>

Dionne, G. (2013). Gestion des risques : Histoire, définition et critique (Risk management: History, definition and criticism). *Insurance and Risk Management*, 81, 19–46. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2198583>

Damasio, A. (1994). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*. Odile Jacob.

Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Journal of Accounting Research*, 19(1), 1–31.
<https://doi.org/10.2307/2490950>

Egger, M., & Smith, D. G. (2001). Principles of and procedures for systematic reviews. dans M. Egger, D. G. Smith, & D. G. Altman (Eds.), *Systematic reviews in health care: Meta-analysis in context* (pp. 23–42). BMJ Books.

Farrell, J. M., & Hoon, A. (2009, Mai 12). What's your company's risk culture?

Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (2004). Strategic risk and competitive advantage: An integrative perspective. *European Management Review*, 1(2), 84–95.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500020>

Fucks, L. (2012). L'énigme de la culture de sécurité dans les organisations à risques : Une approche anthropologique. *Le Travail Humain*, 75, 399–420.
<https://doi.org/10.3917/th.754.0399>

Fischhoff, B., & Kadvany, J. (2013). Risk perception. In *Risk: A Very Short Introduction* (Very Short Introductions). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/actrade/9780199607671.003.0010>

Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>

Fischhoff, B., & Kadvany, J. (2011). *Risk: A very short introduction*. Oxford University Press.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale : Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.

Gabin, P. (2016). *Communication et organisation : La communication, des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* (p. 147).

Gregory, A. T., & Denniss, A. R. (2018). An introduction to writing narrative and systematic reviews—Tasks, tips, and traps for aspiring authors. *Heart, Lung & Circulation*, 27(7), 893–898. <https://doi.org/10.1016/j.hlc.2018.03.027>

Helmchen, et al. (2019). Chapitre 7 : La prise de décision. In *Management : Le manuel complet du management* (pp. 281-338). Paris : Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.burge.2019.01.0281>

Harvey, N. (2012). Risk: From framework to culture.

Hume, D. (1751). *Enquête sur les principes de la morale*. Francisco Vergara. Encyclopædia Universalis. Retrieved from <https://www.universalis.fr/encyclopedie/principe-d-utilite/>

Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemeunden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. *Organization Science*, 15(1), 38–55. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0053>

Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1026–1036. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.012>

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Knopf Doubleday Publishing Group.

Hofstede, G. (2001). *Cultural consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (Chapitre 1). Sage Publications.

Hillson, D. (2012). Risk management principles. *PM World Today*, 14(5).

Hillson, D. (2009). *Managing risk in projects*. Ashgate Publishing Limited.

Heurtel, P. (2003), Pucci, F. (2002), & Beck, U. (1998). Repris dans Amansou, S. (2019). *Gestion des risques : Fondements théoriques et analyse critique* [Risk management: Theoretical underpinnings and critical analysis]. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*.

Horvath, A. R., & Pewsner, D. (2004). Systematic reviews in laboratory medicine: Principles, processes, and practical considerations. *Clinica Chimica Acta*, 342, 23–39. <https://doi.org/10.1016/j.cca.2004.06.014>

Hillson, D., & Murray-Webster, R. (n.d.). *Understanding and managing risk attitude*. Retrieved from <https://www.kent.ac.uk/scarr/events/finalpapers/Hillson%20+%20Murray-Webster.pdf>

Hoorebeke, V. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 182, 33–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.182.33-44>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management – Guidelines*. International Organization for Standardization.

Institute of International Finance. (2009). Reform in the financial services industry: Strengthening practices for a more stable system. *Risk Culture*, 177.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 – Risk management guidelines* (2nd ed.). Geneva, Switzerland: ISO.

Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons, Inc

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. Penguin Books.

Keesing, R. M. (1981). *Cultural anthropology: A contemporary perspective*. Wadsworth Publishing.

Kutsch, E., & Hall, M. (2009). The rational choice of not applying project risk management in information technology projects. *Project Management Journal*, 40(3), 72–81. <https://doi.org/10.1002/pmj.20114>

Kerzner, H. (2024). *Project management best practices: Achieving global excellence*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Lemaire, P. (1999). *Psychologie cognitive*. Éditions De Boeck Université.

Legohrél, A., et al. (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque. *La Revue des Sciences de la Gestion : Direction et Gestion*, 28(1), 45–58.

Leray, J. (2015). *De la gestion des risques au management des risques*. AFNOR.

Levy, et al. (2010). *Taking control of organizational risk culture*. McKinsey Working Papers on Risk.

Murphy, T. J. (2006). An interview with Henry Mintzberg: Educating leaders for tomorrow. *Phi Delta Kappan*, 87(7), 527.

Mintzberg, H. (2010). *Gérer, tout simplement* (Trad. N. Tremblay). Les Éditions Transcontinental.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163.

Manz, C., et al. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*.

McDonough, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–235.
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1730221>

Maazou, E. I., et al. (2015). Entre compétition et coopétition : Le rôle stratégique et social des investisseurs dans la co-construction de l'écosystème du financement des PME-ETI au Québec. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 1(199), 92–113.

Michon, M. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et Organisation*, 5, 25–38.

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Éditions d'Organisation. Voir aussi l'entretien avec H. Mintzberg dans *Les organisations : État des savoirs* (J.-M. Saussois, dir.). Sciences Humaines, 2016.

Mulcahy, R. (2013). *PMP exam prep* (9th ed.). Minneapolis, MN: RMC Publications, Inc.

Markowitz, H. (1952). *Théorie moderne du portefeuille*. Groupe Eyrolles.

Mulrow, C. (1994). Rationale for systematic reviews. *British Medical Journal*, 309(6954), 597–599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>

Novo, M., et al. (2017). Leadership and its role in the success of project management. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(1), 73–78.

Natale, L., et al. (2022). From risk management to strategic resilience. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience#/>

Naji Gma, et al. (2021). Impact of safety culture on safety performance; Mediating role of psychosocial hazard: An integrated modelling approach. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 18(16), 8568.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18168568>

Nambiema, A., et al. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : Qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(5), 539–552.
<https://doi.org/10.1016/j.admp.2021.06.001>

Owen, S. (2010). *Risk management: Developing & implementing a risk management framework*.

Owusu-Manu, D., et al. (2021). Exploring the linkages between project managers' mindset behaviour and project leadership style in the Ghanaian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(9), 2690–2711.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2020-0149>

Pollard, C. W., & Drucker, P. (2008). *Management as a liberal art: The virtue of profit*. Seattle, WA: Pacific Library.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition and the standard for project management* (French ed.). Project Management Institute. ProQuest Ebook Central.

Project Management Institute. (2022). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects* (French ed.). Project Management Institute. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=6897231>

Peters, T. (2005). *Essentials leadership*. Dorling Kindersley.

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*.

Phanuel, D. (2009). Le management stratégique par les « S.P.I.N.S » : Coconstruire un monde partagé. *Management & Avenir*, 1(21), 64–79.
<https://doi.org/10.3917/mav.021.0064>

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. The Academy of Management Review, 10(2), 366.

Palermo, T., et al. (2012). *Risk culture in financial organizations: An interim report*. London School of Economics and Political Science.

Pincot, L. (2022). Renforcement de la résilience grâce à la gestion stratégique des risques. *PMI.org*. Retrieved from <https://www.pmi.org>

Peters, T. (1988). Restoring American competitiveness: Looking for new models of organizations. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 5–16.
<https://doi.org/10.5465/ame.1988.4275533>

Pascal, B., & Blanchet, A. (1654). *Le mémorial* : Une nouvelle lecture du Mémorial. *Études, CCCXXXII*.

Petticrew, M. (2001). Systematic reviews from astronomy to zoology: Myths and misconceptions. *British Medical Journal*, 322, 98–101.
<https://doi.org/10.1136/bmj.322.7278.98>

Plüddemann, A., et al. (2018). Redefining rapid reviews: A flexible framework for restricted systematic reviews. *Evidence-Based Medicine*, 23(6), 201. <https://ebm.bmj.com/content/ebmed/23/6/201.full.pdf>

Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOK® guide)*. Project Management Institute. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=5185017>

Pinto, J.K. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 19 (1), 67-72.

Pich, M. T., Loch, C. H., & De Meyer, A. (2002). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Management Science*, 48(8), 1008–1023. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>

Project Management Institute. (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013). *Pulse of the profession: Portfolio management*. Project Management Institute. Disponible sur <https://www.pmi.org/learning/library/fr-2012-pulse-profession-gestion-portefeuille-13517>

Rasmussen, M., & Marks, N. (2010, Avril 12–15). Creating a risk management culture. *ERM Symposium*.

Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>

Ric, Drozdz, & Muller. (2006). Décider et agir en situations d'exceptions, à risque et extrêmes. *Inflexions*, 2006/2(3), 199–216. Armée de Terre Édition.

Rouet, D. (2014). Le management et la communication : De l'instrumentalisation à l'intégration. *Hermès, La Revue*, (3), 25–38.

Rad, A., et al. (2013). Female and male aversion: An empirical study of loan officers' assessment of SME loan applications. *Mid Sweden University*.

Reason, J. (1997). *Managing the risk of organizational accident*. Ashgate.

Ribeiro Damaso, I., & Machado, G. M. (2016). Integration of risk management into strategic planning: A new comprehensive approach. *Journal of Business Research*. Retrieved from <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essays-monographs/2016-erm-symposium/mono-2016-erm-maia-chaves.pdf>

Stevulak, C., & Brown, M. (2011). Activating public sector ethics in transitional societies. *Public Integrity*.

Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality* (New ed.). MIT Press.

Schieb-Bienfait, N., et al. (2014). Dans quelle mesure le business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif? *Humanisme et Entreprise*, (316), 27–46.

Senge, P., & Gauthier, A. (1991). *La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Seligman, M. E. P. (1972). Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*, 23(1), 407–412. <https://doi.org/10.1146/annurev.me.23.020172.002203>

Schein, E. H., et al. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.

Sutcliffe, K. M., et al. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Širec, K., & Močnik, D. (2012). Gender specifics in entrepreneurs' personal characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(5), 503–519. <https://doi.org/10.1108/13552551211268245>

Schuyler, J. (2001). *Risk and decision analysis in project management*. Project Management Institute.

Slovic, P. (2000). *The perception of risk*. Earthscan Editions.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Sorensen, J. (2002). Safety culture: A survey of the state of the art. *Reliability Engineering & System Safety*, 76, 189–204. [https://doi.org/10.1016/S0951-8320\(02\)00037-](https://doi.org/10.1016/S0951-8320(02)00037-2)

2

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). Leadership and organizational culture. In *The Jossey-Bass Business & Management Series* (pp. 28–47). Jossey-Bass.

Slovic, P. (2000). *Perception of risk*. Earthscan Press.

Tierney, K. (2010). L'analyse des risques et leurs dimensions sociales , *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 93-114.

Tsoukas, J. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1956>.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1982). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Journal of Economic Literature*, 20(1), 47–58.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>

Thayer, H., & Rosenthal, S. (2024). Pragmatism. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/pragmatism-philosophy>

Verma, C. (2009). The effects of organizational culture on risk management during software development. *Journal of Software: Evolution and Process*.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Wright, J. (2019). Decision making in risk management. Perspectives on risk, assessment and management paradigms. <https://doi.org/10.5772/intechopen.80439>.

Weintraub, E. R. (2002). *How economics became a mathematical science*. Duke University Press.

Weber, M. (1904). *L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociale*. Paris : Plon.

Zapalaska, A. (1997). A profile of women entrepreneurs and enterprises in Poland. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 76–83. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.1997.tb00914.x>

Zohar, D., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 643–666). Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547990.013.0031>