



Le rôle du management des risques des projets dans la réussite des startups : une étude de la littérature

The role of project risk management in the success of startups: a study of the literature

*Rachid Jdidi, *Marouane Redouaby

rachidjdidi1@gmail.com , mar.red.2014@gmail.com

*Laboratoire de recherche en intelligence stratégique, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohammedia

Résumé : Le présent document est un travail exploratoire examinant la littérature publiée entre 1991 et 2018 à partir des principales revues et publications sur le domaine des startups abordant la question de l'échec des startups et le rôle que peuvent jouer les outils de gestion des risques de projet afin d'augmenter les chances de réussite de ces organisations. Il en résulte que la gestion des risques est un élément très important du processus de gestion des projets et qu'elle est supposée implicitement jouer en faveur de la réussite des startups. Compte tenu de la particularité des startups qui enregistrent déjà des lacunes dans leur fonction de gestion, les futurs efforts seront dirigés vers une étude empirique explicative et confirmatoire du résultat du travail exploratoire, et visant à identifier les déterminants pour une intégration des outils de gestion des risques de projet dans la gestion des startups.

Mots clés : *startups, échec, succès, gestion des risques, performance.*

Abstract: This document is an exploratory work examining the literature published between 1991 and 2018 from leading journals and publications on the field of startups, which address the issue of startup failure and the role that project risk management tools can play to increase the chances of success of these organizations. As a result, risk management is a very important part of the project management process and is implicitly supposed to play a role in the success of startups. Given the peculiarity of startups who already have shortcomings in their management function, future efforts will be directed to an empirical study that will explain and confirm the results of the exploratory work, and aim at identifying the determinants for an integration of the management tools project risks in startup management.

Key words: *startups, failure, success, risk management, performance.*



Introduction

Les plus beaux succès stories des entreprises IT (apple, Google, Skype, etc.), sont nés d'une idée révolutionnaire, et ont survécu à l'incertitude et au risque leur accompagnant, et qui est derrière l'échec de plus de 27 % des projets similaires dès leur première année (Sebrae, 2012). Après l'éclatement de la bulle Internet en 2001, le concept de la startup a atteint aujourd'hui l'âge de maturité. Les startups sont définies comme une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, et permettant une croissance exponentielle. Elles occupent de plus en plus une place importante dans les économies des pays, et jouent un rôle fondamental dans leur développement économique. Les startups créent relativement peu d'emplois, mais elles exercent un effet d'entraînement salubre sur le reste de l'économie. Par leur innovation et leur dynamisme, elles sont une source de croissance économique. Aujourd'hui, on parle même de la startup nation comme un nouveau modèle de croissance, et ce à l'instar des pays telle que la Suède, l'Irlande, la Suisse qui revendiquent le label de « start-up nation ».

Bien que les startups présentent des similitudes avec d'autres formes de projet, elles se caractérisent par un taux élevé d'échec. Un échec qui se justifie en grande partie par la nature moins prévisible de ces projets, et qui les rendent plus risqués que les activités commerciales habituelles (Elkington, Smallman 2002). De même la complexité technologique des projets peut générer des risques énormes (Marle, Vidal 2011) (Aloini et al. 2012) (Zou et al. 2007), (Carr et al 2001), contraignant ainsi la réussite et la survie de la startup. En effet, le taux de mortalité des startups nouvelles atteint un pourcentage élevé de 90% (Gitahy, 2013), le taux est alarmant à la première année de l'existence de l'ordre de 27%, et atteint 58% après 5 ans (Sebrae, 2012). Ainsi, s'intéresser à l'échec des startups, et aux moyens de favoriser leur réussite, est une question d'extrême importance, et à laquelle les chercheurs doivent s'investir davantage dans leurs études.

Dans le but d'explorer l'impact des outils de gestion des risques, sur la réussite des projets dans la littérature existante, et comment leur intégration dans la gestion des projets des startups peut augmenter leur chance de réussite. Nous présentons dans cet article une étude documentaire de 1991 à 2018, des principaux travaux s'intéressant à cette question. Toute en identifiant leurs apports scientifiques, et en fournissant une base des références pour les futurs chercheurs, et enfin en ouvrant les voies et les perspectives des futures recherches.

Une question de recherche a été posée pour nous guider dans cette étude. Dans quelle mesure l'application des outils de gestion des risques des projets, influencent elle la réussite des startups ?

1. Enoncé du problème

La formulation d'un problème peut émerger d'une limite de recherche, du besoin de valider un constat, ou encore de l'observation d'un phénomène. Dans notre cas, l'observation du taux élevé de l'échec des startups, nous a amené à nous interroger sur ce problème, ses causes, et comment on peut tirer profit des outils de gestion des



risques des projets pour y faire face, tout en tenant compte de la particularité de ces organisations et notamment leurs lacunes au niveau de la fonction de gestion.

2. Objectifs

L'objectif général de cette étude documentaire est d'établir un état d'art sur le management des risques de projet, et son impact sur la réussite des projets, en étudiant la littérature existante. Tandis que les objectifs spécifiques de cette étude sont:

- Explorer le lien entre la gestion des risques de projet et la réussite des startups,
- Identifier les techniques de management des risques et d'incertitude de projet, et comment elles peuvent être intégrées dans la gestion réussie des projets des startups.

3. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche suivie dans cet article est basée sur un travail exploratoire axé sur la lecture, et l'analyse de la littérature en relation avec notre question de recherche. Et ce afin d'atteindre une certaine qualité d'information sur l'objet de notre recherche, et aussi de trouver la meilleure manière de l'aborder tout en faisant apparaître notre apport scientifique.

Ce travail exploratoire est effectué, en consultant les principaux moteurs de recherche notamment Google scholar. Ainsi que des bases de données, et les principales revues spécialisées dans ce domaine de recherche à savoir, le journal du management de projet, le journal international de management de projet, le journal du management et ingénierie.

4. Résultats

4.1 Synthèse du processus de filtrage des articles

Cette sélection des articles en relation avec notre question de recherche, a porté sur une série de 116 articles publiés de 1991 à 2018. Sur cette série nous distinguons :

- 12 articles avaient comme objet d'étude les startups,
- Seuls 27 articles associent les pratiques de gestion des risques à la performance du projet,
- Sur les 22 articles restants, deux articles présentent l'impact positif de la gestion des risques et de l'incertitude sur la performance des projets des startups.



Tableau 1. Processus de filtrage des articles et des ouvrages

Critère de filtrage	Articles trouvés après l'étape de filtrage
Articles rassemblés combinant les mots clés gestion, risques, incertitudes, startups, succès performance startups	Nirnaya Tripathi, Pertti Seppänen, Ganesh Boominathan, Markku Oivo, Kari Liukkunen (2018), Amin Ahmadi Digehsaraa, Hassan Rezazadehb, Mohamad Soleimanic (2018), Nataliia Veretennikova, Roman Vaskiv(2018) Mohammad Reza Ghaelia(2018), Alberto Sols(2018), Amin Mahmoudia , Mohammad Reza Feylizadeh(2018) Alain DESROCHES(2017), Francois JOUBERT, Leon PRETORIUS(2016) Fei ZUO,KAILING Zhang(2017), Rahul V. Dandage Shankar S. Mantha Santosh B. Rane , Vanita Bhoola(2016) Ole Jonny Klakegg(2016) Jorge Ayala-Cruz(2016), Chao Fang, Franck Marle, and Min Xie, Fellow(2016) Mateusz Juchniewicz(2016), Su Young Lim, Minsuk Suh(2016) Jean paul(2016) PAQUIN,Celine GAUTHIER,Piere Paul MORIN(2016) Juris Uzulāns(2016) Ciril KAFOL(2016) Anna Corinna Caglian, Sabrina Grimaldi and Carlo Rafele(2015) Sara Almakenzi and Arif Bramantoro and Waleed Rashideh(2015) Amir-Hossein Khameneha, Alireza Taheria, Mahmood Ershadia (2015) Henry Edison,Xiaofeng Wang, Henry Edison(2015) Luiz Henrique Rodrigues-da-Silva, José Antônio Crispim(2014) Dundusid Porananond, Natcha Thawesaengskulthai(2014) M. Papadakia, A. W. Galeb, J. R. Rimmerb, R. J. Kirkhamb, A. Taylora, M. Browna(2014) Sara MARCELINO SADAB, Amaya PEREZ EZCURDIA,Angel(2014) John Bowers, Alireza Khorakian(2014) Fábio Rodrigues da Silva, Rômulo Fabrício, Rodrigo da Silva Pinto, Napoleão Verardi Galegale, O Zwikael, RD Pathak, G Singh, S Ahmed (2014) Teller & Kock(2013) Baharmand et al.(2013) Jonathan Gosling,Mohamed M. Naim, Denis towill(2013) Otniel DIDRAGA(2013) Paul M. Swamidass(2013) Simona Adela Maria Grama(2013) Roque Rabechini Junior, Marly Monteiro de Carvalho(2013) Jan Bosch(2013) D K Kohlmeyer,Krige Visser(2012) Qi Guo,Qing Fang(2012) Gil & Tether(2012) Pajares & López-Paredes,(2012) Bakker et al(2012) Dan BENTÁ,, Ioan Marius PODEAN, Cristian MIRCEAN(2011) Tak Wah Kwan and Hareton K.N. Leung(2011) Paul Miller and Kirsten Bound(2011) B. Deschamps, S. Geindre(2011) , Zwikael & Ahn(2011) Nieto-Morot , Ruz-Vila(2011) Kululanga & Kuotcha(2010) Alain Desroches, Franck Marle(2010), Shenhar \$Devir (2010) Rade Knezevic; Gordana Mrdak; Zeljko Knezevic(2010) Alain Desroches Franck Marle Emilio Raimondo Frédérique Vallée(2010) Svenja C. Sommer, Christoph H. Loch and Jing Dong(2009) Ludovic-Alexandre Vidal(2009) Project Management Institute, Inc(2009) Mohammad Seyed hosseini,M A Hatee(2009) Yeo & Ren(2009) James Arrow(2008) Christoph Loch, Svencha c sommer,michael t.pitch(2008) VANESSA Verdoux(2007) Stephen P. Masticola(2007) Enrico Cagno,Mauro Mancini,Franco Caron(2007) Zwikael & Sadeh(2007) Cervone(2006) Bessner et Hobbs (2006)Roland CONDOR, Virginie HACHARD(2006) Christopher LOCH,Arnaud DE MEYER , Micheal T.PITCH(2006) DIDIER GOURC(2006) Marco van Gelderen,Roy Thurik ,Niels Bosma(2005) Frédéric Benaben, Didier Gourc, Carmen Villarreal,(2004) LIONEL GALWAY(2004)), Chapman & Ward(2004) PriceWaterhouse Coopers, Landwell(2004) Parker & Mobey(2004) Gunduz Ulusoy(2003) Bourdeau, SimonRivard, Suzanne Barki, Henri(2003) Sanjaya De Zoysa,Alan D Russell(2003) Lynne P. Cooper(2003) Guy M. Merritt(2002) Fiona D Patterson,Kevin Neailey(2002)Patterson & Neailey(2002) BOUGARET Sophie(2002) Caño & de la Cruz(2002) Mihai alexandru botezatu(2002) I Ben-David & T Raz(2001) Baccarini & Archer(2001) Raz & Michael(2001) Didier Gourc, Béatrice Vacher et Hervé Pingaud(2001) John Davis, Alan Fufeld, Eric Scriven & Gary Tritle(2001) Carr &Tah(2001) Hervé Courtot(2001),Meyer et Al(2001) Didier Gourc, Béatrice Vacher et Hervé Pingaud(2001)lbs kwak (2000) Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, THOMAS EUHER,RAY Toakley(1999) Ralf L KLIEM, Irwin S LUDIN(1998) Herve COURTOUT(1998) Sophie Manigart Carol Struyf(1998) Sophie ManigartCarol Struyf (1997), bernstein (1997) Chapman, Chris and Ward, Stephen(1996) Ward & Chapman(1995)wideman (1992) D.Berkely,PC Hymphrys.RDThomas(1991)
Association entre risque de projet, pratiques de gestion et performance startups	Amin Ahmadi Digehsaraa, Hassan Rezazadehb, Mohamad Soleimanic (2018) Shahzad Naeem, Benish Khanzada, Talha Mubashir , Hajra Sohail(2018) mervat mohammed almhira,hani jaza'a Irtameh (2017) Amir-Hossein Khameneha, Alireza Taheria, Mahmood Ershadia (2015) O Zwikael, RD Pathak, G Singh, S Ahmed,(2014) Esther Kinyua, Kennedy Ogollah, David Kiarie Mburu (2015) Otniel DIDRAGA (2013) Roque Rabechini Junior, Marly Monteiro de Carvalho (2013)Teller & Kock (2013), wideman (1992)Gil & Tether (2011), Shenhar \$Devir (2010) , Zwikael & Ahn (2011) Yeo & Ren (2009), Kwak & Smith (2009) Svenja C. Sommer, Christoph H. Loch and Jing Dong(2009) Zwikael & Sadeh (2007), Bessner et Hobbs (2006) Cervone (2006) Chapman & Ward (2004), Caño & de la Cruz (2002) Carr & Tah (2001), Raz & Michael ,(2001) Meyer et Al(2001) bernstein (1997)
PRM, startups,	Nirnaya Tripathi, Pertti Seppänen, Ganesh Boominathan, Markku Oivo, Kari Liukkunen(2018) Nataliia Veretennikova, Roman Vaskiv(2018) Sara Almakenzi and Arif Bramantoro and Waleed Rashideh(2015) Henry Edison,Xiaofeng Wang, Henry Edison(2015) Carmine GiardinoXiaofeng WangPekka Abrahamsson(2014) Fábio Rodrigues da Silva, Rômulo Fabrício, Rodrigo da Silva Pinto, Napoleão Verardi Galegale, Getúlio Kazue Akabane(2014) 4th International Conference on Software Business (ICSOB (2013) Paul M. Swamidass(2013) Jan Bosch(2013) Paul Miller and Kirsten Bound(2011) Svenja C. Sommer, Christoph H. Loch and Jing Dong(2009) Sophie ManigartCarol Struyf(1997).

Source : nos propres recherches

4.2. Examen théorique

4.2.1. Le risque de projet

Un projet peut être compris comme un bref cadre (ou association) qui est fait pour atteindre certains objectifs (Lundin, 1995), (Packendorf, 1995), (Turner, 2006). Tandis que le risque de projet est une capacité de déviation de prés-objectifs définis. Un risque de projet est caractérisé comme une occasion douteuse ou une condition douteuse du projet, que si elle se réalise, aura un impact positif ou négatif sur un projet cible. Pour Datta et Mukerjee (2001), un projet réussi dépend dans une large mesure de l'identification précoce des risques immédiats.



4.2.2. La gestion des risques et la réussite des projets et des startups

En 2001, Miller présentait un cadre théorique pour la gestion des risques des projets en huit composants: environnement interne de risque, établissement d'objectifs, identification d'événements, évaluation des risques, réaction aux risques, activités de contrôle, information et communication et suivi. Par la suite, plusieurs modèles et cadres de travail pour la gestion des risques et de l'incertitude, sont apparus comme une tentative de mieux réglementer et appliquer la gestion des risques et des incertitudes (Mills, 2001). La vision traditionnelle de la gestion des risques du projet met l'accent sur l'importance de la planification, comme l'un de ses processus principaux (Dvir et al, 2002). Actuellement et selon les études menées au sein de Project Management Institute 2008, la gestion des risques de projet occupe une place prépondérante dans le cadre de la théorie et de la méthodologie de la gestion de projet.

Il y a plusieurs définitions de la gestion des risques. En 2009, Prabhakar et Prakash définissent le risque comme la possibilité d'un écart par rapport au résultat, l'objectif principal de la gestion des risques est ainsi de mesurer le risque de surveillance et de contrôle. D'autre part, Stark (2014) a défini la gestion des risques comme une tentative pour identifier les menaces potentielles pour les projets, et à prendre les mesures appropriées pour traiter ces menaces et vérifiez leur probabilité.

Plusieurs chercheurs se sont accordés, sur l'importance de la gestion des risques de projet dans le fonctionnement de la gestion de projet, et par conséquent sur son succès. En effet l'efficacité de la gestion des risques devrait influencer de manière significative sur la performance du projet (Bannerman, 2008). De son côté, Olsson (2008) a soutenu l'idée que la gestion du risque est essentielle au succès du projet, de plus si les risques du projet ne sont pas gérés tout au long du cycle de vie des projets TIC, les performances du projet seront médiocres. Dans cette même ligne des études, des chercheurs comme Jin et Yean (2005), soutiennent l'idée que les stratégies de gestion des risques influencent fortement la performance du projet.

4.3. Examen empirique

4.3.1. Les startups

Peu de travaux avait comme champs d'étude les startups, et ce vu la nouveauté de ce concept qui est apparu avec la bulle Internet en 2001. Parmi ces travaux sur les startups, nous pouvons citer surtout ceux de Lauch et Dong en 2009, et qui ont abordé le concept d'incertitude et de complexité dans les startups. Mais bien avant, on a commencé à s'intéresser aux problèmes auxquels font face ces organisations, notamment avec les travaux de Mingart et Carol (1997), qui se sont intéressés aux problèmes de financement des startups. De sa part, Bouch (2013), parlait des problèmes de la première phase des startups. Alors que, Rodrigues da Silva, Fabrício et da Silva Pinto (2014), ont mis en exergue les causes d'échec des startups, de même que Giardino, Xiao, feng, Wang, et Abrahamsson (2014).

D'autre part, Almakenzi, Bramantoro, et Rashideh (2015), ont étudié davantage les facteurs de succès des projets des startups, et ont développé un modèle des meilleures



pratiques à adopter. Aussi, d'autres chercheurs notamment Bowers et Khorakian (2014) parlaient de l'intégration du management des risques dans les projets d'innovation sans pour autant spécifier la particularité des startups. Tandis que Swamidass (2013) a mis l'accent sur la nécessité d'élaborer des politiques d'accompagnement des startups au niveau des universités. De même, Miller et Bound (2013) ont évoqué les programmes d'accélérateur pour supporter les nouvelles startups. Alors que plus récemment, Veretennikova (2018) a abordé le rôle de la méthode Lean startup, pour supporter les startups lançant des nouveaux produits. Récemment aussi, Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo, et Liukkunen (2018) ont abordé le concept de l'écosystème des startups qui joue un rôle primordial dans le développement des startups.

4.3.2. Association entre gestion des risques et des incertitudes de projet, et le succès des startups

L'inquiétude suscitée pour la gestion des risques est devenue plus évidente après la publication par Ibbs et Kwak (2000) de leurs travaux de recherche, et qui ont reconnu que ce domaine est démunie en termes de recherches. On peut distinguer deux voies d'intérêt au moins pour comprendre la discipline de gestion des risques. D'abord celle de la nature du risque (Wideman, 1992), (Bernstein, 1997), (De Meyer et al, 2002) et (Perminova, 2008 qui traitent essentiellement des aspects des risques et de leur relation avec l'incertitude, de leurs effets et de leurs implications sur les résultats du projet. La deuxième voix est celle de la nature pratique (Bernstein, 1997) qui présente une riche image historique du risque et de son importance pour les responsables de projet.

D'autre part, Meyer et al (2002) discutent des aspects de la variabilité et des ambiguïtés. Dans cette même ligne d'études, les travaux de Ward et Chapman (2003) se distinguent également par leur proposition singulière, et qui met l'accent sur la gestion des incertitudes comme substitut de la gestion des risques. D'ailleurs, la relation risque / incertitude est examinée par le Project Management Institut (2008), et qui a établi une définition large du risque: «événement ou condition incertain qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur au moins un des objectifs du projet».

Aussi, Addison et Vallabh (2002) ont mené une étude sur l'impact de l'identification des risques sur la performance des projets. D'autres études en 2004 de Voetsch et Anbari sur l'impact des stratégies de gestion des risques pour la performance des projets, ont montré que des stratégies efficaces de gestion des risques améliorent les performances des projets en améliorant la productivité. Néanmoins, seules des études plus récentes traitent de la relation entre l'utilisation de cette discipline et des résultats de projet efficaces. En effet Jun, Qiuzhen et Qingguo (2010) ont étudié les effets de la planification des risques d'un projet sur la performance d'un projet informatique, en se concentrant sur un cas de sociétés de fournisseurs en Chine. L'étude visait à vérifier l'hypothèse suivante: la planification et le contrôle des risques du projet apportent une contribution positive plus significative à la performance du projet à des niveaux d'incertitude inhérents faibles par rapport à des niveaux élevés.



Egalement, l'utilisation des pratiques de gestion des risques liés aux projets réussis est illustrée par les études de Teller et Kock(2013), Rabechini Junior et Monteiro de Carvalho (2013). Ces derniers ont mené une étude sur la compréhension de l'impact de la gestion des risques du projet sur la performance du projet dans les sociétés de fournisseurs brésiliens. L'objectif de l'étude était de comprendre l'impact de l'évaluation des risques sur la performance des projets informatiques, et d'étudier le degré de diffusion de l'évaluation des risques des projets en Brésil. De plus Juliane et Alexander (2013) ont mené une étude pour déterminer dans quelle mesure la gestion des risques de portefeuille influent sur le succès du portefeuille de projets informatiques dans les entreprises informatiques du Royaume-Uni. L'objectif de l'étude était de déterminer si la gestion des risques du portefeuille avait une influence sur les performances des projets informatiques.

D'autres études menées notamment par Didraga (2013), suggèrent que la gestion des risques même modérée est liée aux niveaux de risque, et à la réussite du projet. Sur la même piste Zwikaël et Ahn (2011) ont mené une étude dans trois pays, avec 701 responsables de projets dans sept secteurs industriels, et ont constaté l'importance du contexte du projet (industrie écosystème et pays), comme déterminant du niveau de risque de pays. D'autre part Raz et Michael (2001), parlaient des bienfaits de l'utilisation des outils de gestion des risques dans une gestion de projets réussie. De même que, Zwikaël et Sadeh (2007) ont examiné si l'amélioration du plan de projet peut conduire à un succès accru pour les projets à haut risque. En outre, pour Gil et Tether (2011), l'identification des risques et des stratégies de réduction des risques au stade de conception des projets, constitue une partie essentielle de la gestion des projets. Quant à Zwikaël, Pathak, Singh et Ahmed (2013), la planification du projet est considérée comme essentielle à la réussite du projet. Alors que plus récemment, Mahmoudia et Feylizadeh (2018) ont formulé un modèle mathématique considérant le coût, le temps et la qualité, et visant à minimiser le coût des produits et par conséquent renforcer leur compétitivité.

Conclusion

Tout au long de cette étude exploratoire, nous avons essayé d'identifier les travaux en relation avec notre question de recherche, et de nous informer sur l'actualité et les tendances des recherches en relation avec notre thématique. Il ressort de cette analyse de la littérature comme déjà mentionné, qu'il y a un lien entre l'adoption d'une gestion de risque des projets et le succès des projets. Cette relation est quasi absente au niveau de la littérature pour les startups à l'exception des travaux de Sommer, Lauch, Dong (2009), qui ont étudié la relation entre la complexité et l'incertitude des projets, et le succès des projets des startups. Sauf que ces travaux étaient surtout axés sur le succès des projets en termes de coûts de projet, durée et qualité du produit.

La présente étude nous a permis grâce à un examen de la littérature existante abordant le management des risques de projet, de confirmer le rôle que jouent ces outils dans la réussite des projets des entreprises. D'autre part, cette étude révèle la rareté des travaux aussi bien théoriques qu'empiriques ayant abordé l'intégration des outils de gestion des risques de projet dans les startups et leurs effets sur l'augmentation des chances de réussite de ces entités. Ce qui appelle les chercheurs à entreprendre



d'avantage cette piste de recherche. C'est ainsi que dans cette ligne de recherche, que nous nous engagerons dans notre future étude via un travail empirique, pour identifier les risques spécifiques aux startups, les outils les plus appropriés à leur gestion et les déterminants pour leur mise en œuvre réussie.

Références

- [1] ADDISON T, VALLABH S. (2002), «*Controlling software project risks: an empirical study of methods used by experienced project managers*», SAICSIT '02 Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology, September, pp. 128-140
- [2] BANNERMAN P. (2008), «*Risk and risk management in software projects: A reassessment*», Journal of Systems and Software , Volume 81, Issue 12, December 2008, pp. 2118-2133.
- [3] BOWERS J, KHORAKIAN A. (2014), «*Integrating risk management in the innovation project*», European Journal of Innovation Management, Vol. 17 No. 1, pp.25-40.
- [4] DIDRAGA O. (2013), «*The Role and the Effects of Risk Management in IT Projects Success*», Informatica Economică, vol. 17, no. 1/2013, pp.86-98.
- [5] DVIR D, RAZ T, SHENHAR A. (2003), «*An empirical analysis of the relationship between project planning and project success*», International journal of project management, pp.89-95.
- [6] DEMEYER A, LOCH C, PICH T. (2002), «*Managing project uncertainty: from variation to chaos*», Sloan Management Review, winter 2002, Vol. 43, Issue 2, pp. 60-67.
- [7] DVIR D. (2002), «*Risk management, project success and technological uncertainty*», R and D management, volume 32, March, pp. 101-109.
- [8] DATTA A, MKHERJEE S. (2001), «*Developing a Risk Management Matrix for Effective Project Planning an Empirical Study*», project management journal, volume 50, January 2001, pp. 121-217.
- [9] GIARDINO C, WANG X. (2014), «*Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework*», International Conference of Software Business, January 2004, pp. 27-41.
- [10] IBBS C, KWAK Y. (2000), «*Assessing Project Management Maturity*», Project management journal, Vol 31, Issue 1, March 2000, pp.44-45.
- [11] JIN X, YEAN L. (2005), «*Key relationship-based determinants of project performance in China*», Building and Environment, Volume 41, Issue 7, July 2006, pp. 915-925.
- [12] LUNDIN A. (1995), «*A theory of the temporary organization*», Scandinavian Journal of Management, Volume 11, Issue 4, December, pp. 315-457.



- [13] MILLER R, LESSARD D. (2001), «*Understanding and managing risks in large engineering project*», International Journal of Project Management, Volume 19, Issue 8, November 2001, pp. 437-443.
- [14] MANIGART S, STRUYF C. (1997), «*Financing High Technology Startups in Belgium: An Explorative Study*», Small Business Economics, April 1997, Volume 9, Issue 2, pp. 125-135.
- [15] MILLS.A.(2001),«*A systematic approach to risk management for construction*», Structural Survey, Vol. 19 No. 5, December, pp.245-252.
- [16] OLSSON R.(2008), «*Risk management in a multi-project environment*», International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 No. 1, pp. 60-71.
- [17] PRABHAKAR G, Duda D. (2009), «*Multicultural project teams and their management*», journal of social management, volume 7, January, pp. 95-112
- [18] PERMINOVA O, Wikstrom K. (2008), «*Defining uncertainty in projects a new perspective*», International Journal of Project Management, Vol. 26, pp. 73-79.
- [19] RAZ T, SHENHAR A, DVIR D. (2002), «*Risk management, project success, and technological uncertainty*», R and D Management, Vol. 32 No 2, pp. 101-109.
- [20] RAZ T, MICHEAL E. (2001), «*Use and benefits of tools for project risk management*», International journal of project management, pp. 9-17.
- [21] WIDEMAN R. (1997), «*Project and program risk management: a guide to managing project risks and opportunities*», Project Management Institute, vol. 39, pp.21-29.
- [22] DE MEYER A, LOCH C, PICH T. (2002), «*Managing project uncertainty: from variation to chaos*», Sloan Management Review, winter 2002, Vol. 43, Issue 2, pp. 60-67.
- [23] WARD S, CHAPMAN C. (2003) «*Transforming project risk management into project uncertainty management*», International Journal of Project Management, Vol. 21 No 2, pp. 97-105.
- [24] ZWIKAEEL O, PATHAK R, SINGH G, AHMED S. (2014), «*The moderating effect of risk on the relationship between planning and success*», International Journal of Project Management, pp. 435-441.
- [25] ZHANG H. (2007), «*A redefinition of the project risk process: Using vulnerability to open up the event-consequence link*», International journal of project management, pp. 694-701.
- [26] ZWIKAEEL O, AHN M. (2011), «*The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries*», Journal of Risk analysis, Vol. 31 No 1, pp.25-37.
- [27] ZWIKAEEL O, SADEH A. (2007), «*Planning effort as an effective risk management tool*», Journal of Operations Management, Vol. 25 No 4, pp.755-767.