

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

ROLE DE LA COMMUNICATION DANS L'ACCROISSEMENT DE LA PERFORMANCE D'UN PROJET

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
RIME AZIZ

OCTOBRE 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENT

Je tiens dans un premier temps à exprimer ma gratitude à mon directeur de recherche, Pr Bredillet Christophe, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire. Je le remercie pour ses précieux conseils et sa persévérance dans le suivi.

J'adresse mes sincères remerciements au corps professoral de l'université du Québec à Trois-Rivières pour leurs efforts et orientations dans le but de nous inculquer une formation de haut niveau et d'enrichir nos connaissances durant notre cursus universitaire.

A tout intervenant et toute personne qui a guidé et contribué à l'aboutissement de ce travail.

Aussi, ce travail n'aurait pu être accompli sans le soutien de mes proches. Je tiens donc tout particulièrement à remercier mes parents qui ont fait en sorte que ce mémoire puisse être réalisé dans les conditions les plus favorables, à mon oncle Abdelkrim pour son appui, son aide et ses conseils, à mes frères Hamid et Badr, ainsi qu'à mes amis pour leurs encouragements continus.

SOMMAIRE

La communication constitue un outil important de gestion et un levier stratégique de management qui joue un rôle essentiel dans toute organisation. En outre, elle constitue un facteur clé dans le succès et la réussite des projets.

A travers cette étude, nous espérons apporter des contributions sur le plan théorique et pratique. Notre objectif est, d'une part d'approfondir les connaissances concernant les différentes théories existantes en communication en les appliquant au contexte de projet, et ce, en raison du fait qu'il y a peu d'études ou d'ouvrages qui traitent de ce sujet et d'autre part, de voir comment s'en inspirer pour mettre en place un plan pratique de communication durant tout le cycle de vie d'un projet.

La méthodologie adoptée dans cette étude est de nature réaliste critique et quantitative. Un questionnaire destiné et envoyé aux responsables et aux gestionnaires de projets à travers Google Form, afin de répondre à notre problématique et à nos questions de recherche, a été élaboré. Les répondants ont été appelé à déterminer les facteurs de communication dans un projet ainsi que les parties prenantes avec lesquelles les gestionnaires de projet sont amenés à interagir. Par la suite, les répondants ont aussi été amené à évaluer l'impact de la communication et les processus du projet sur la performance de ce dernier avec l'implication des parties prenantes.

Cette étude montre qu'une bonne maîtrise de la communication, qui devrait être adaptée à chaque processus du projet, a un effet positif sur la performance de ce dernier. Cet impact est possible grâce au bon choix des outils à utiliser et des activités entreprises, en impliquant les parties prenantes internes et externes durant tout le projet. Aussi, cette étude nous a permis de connaitre le type de communication nécessaire à chaque processus, par exemple, l'organisation des réunions avec les clients et les fournisseurs durant la phase de démarrage.

Mots clés : gestion de projet, communication, processus, partie prenante, performance.

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	8
1.1. CONTEXTE : ROLE DE LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS	8
1.2. PROBLEMATIQUE GENERALE : LA COMMUNICATION COMME MOYEN DE FACILITATION DANS LA GESTION	10
1.3. PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE : ROLE DE LA COMMUNICATION DANS L'ACCROISSEMENT DE LA PERFORMANCE EN CONTEXTE PROJET	15
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE	16
1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	17
2. REVUE DE LITTERATURE.....	21
2.1. MODELES DE COMMUNICATION.....	21
2.1.1. <i>Théorie technique/ linéaire</i>	22
2.1.2. <i>Théorie linguiste</i>	24
2.1.3. <i>La théorie cybernétique</i>	26
2.1.4. <i>Théorie systématique / systémique</i>	27
2.1.5. <i>Conclusion de la section</i>	34
2.2. LE PROJET ET SES PROCESSUS.....	37
2.2.1. <i>Projet et management de projet</i>	37
2.2.2. <i>Les processus d'un projet</i>	42
2.2.3. <i>Conclusion de la section</i>	49
2.3. LA PERFORMANCE.....	52
2.3.1. <i>Définition de la performance</i>	52
2.3.2. <i>La performance organisationnelle</i>	52
2.3.3. <i>La performance en contexte de projet</i>	55
2.3.4. <i>Conclusion de la section</i>	57
2.4. LES PARTIES PRENANTES.....	58
2.4.1. <i>L'équipe du projet</i>	60
2.4.2. <i>Les commanditaires</i>	60
2.4.3. <i>Les utilisateurs/clients</i>	60
2.4.4. <i>Le personnel de l'organisation</i>	60
2.4.5. <i>Les fournisseurs</i>	61
2.4.6. <i>Conclusion de la section</i>	62
2.5. SYNTHESE DES PROPOSITIONS.....	63
2.5.1. <i>Première proposition</i>	63
2.5.2. <i>Deuxième proposition</i>	64
2.5.1. <i>Troisième proposition</i>	65
3. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	67
3.1. PHILOSOPHIE DE LA RECHERCHE : REALISME CRITIQUE.....	68
3.2. APPROCHE SUIVIE : DEDUCTIVE	68
3.3. METHODE : QUANTITATIVE	68
3.4. STRATEGIE.....	69
3.4.1. <i>Identification</i>	70
3.4.2. <i>Alignement entre les processus et la communication</i>	71
3.4.3. <i>Impact de l'alignement entre les processus et la communication sur la performance</i>	73
3.4.4. <i>Impact de l'alignement processus/communication avec l'implication des parties prenantes sur la performance</i>	73
3.5. HORIZON DE TEMPS : CROSS-SECTIONNEL	74
3.6. TECHNIQUES ET PROCEDURES.....	75

4. ANALYSE DES RESULTATS.....	76
4.1. ANALYSE DE LA PARTIE D'IDENTIFICATION	76
4.2. ANALYSE DE LA PROPOSITION 1 : ALIGNEMENT ENTRE LES PROCESSUS ET LA COMMUNICATION	80
4.3. ANALYSE DE LA PROPOSITION 2 A SAVOIR : IMPACT DE L'ALIGNEMENT ENTRE LES PROCESSUS ET LA COMMUNICATION SUR LA PERFORMANCE	86
4.4. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA PROPOSITION 3, SOIT L'ALIGNEMENT PROCESSUS / COMMUNICATION AVEC L'EFFET DE L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES SUR LA PERFORMANCE.....	88
4.5. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE.....	90
5. CONCLUSION	93
5.1. RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE	93
5.2. MÉTHODE ADOPTEE	93
5.3. RÉSULTATS DE RECHERCHE ET CONTRIBUTIONS	94
5.4. LIMITATIONS DE LA RECHERCHE	94
5.5. POSSIBLES VOIES DE FUTURES RECHERCHES	95
BIBLIOGRAPHIE	96
ANNEXE A : MESSAGE DE PRÉSENTATION	101
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE	103

Tables des illustrations

Figure 1 : Localisation de la recherche dans les 4 domaines clés	16
Figure 2: Cadre conceptuel de la recherche.....	18
Figure 3 : Représentation du triangle rhétorique d'Aristote selon Moch. (http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-modeles-de-communication-72295675.html , consulté le 20 mars 2019).....	22
Figure 4 : Modèle de communication selon Shannon et Weaver. (https://www.cairn.info/precis-de-sociologie--9782130624660-page-597.htm , consulté le 25 Juillet 2020).....	23
Figure 5 : Modèle de communication linguistique. (https://www.docsity.com/fr/notes-sur-le-schema-de-jakobson/474408/ consulté le 21 mars 2019)	25
Figure 6 : Modèle de communication selon Wiener (https://www.researchgate.net/figure/Figure-n-l09-Modele-cybernetique-de-Norbert-Wiener_fig1_337243063 consulté le 25 juillet 2020)	26
Figure 7 : Schéma canonique de la communication selon Moles (Moles, 1986, p.29)	28
Figure 8 : Schématisation du problème selon Raynal.(Raynal, 2003, p.240).....	39
Figure 9 : Exemple d'interaction entre les groupes de processus au sein d'un projet ou d'une phase selon le PMBOK Guide (PMI, 2017, p.555).....	43
Figure 10 : Les processus selon PRINCE2 (https://methodspm.fr/presentation-detaillée-de-prince2/ , consulté le 15 Aout 2019)	45
Figure 11 : Les processus d'un projet selon Praxis Framework (https://www.praxisframework.org/ consulté le 17 août 2019).....	47
Figure 12 : Fonctionnement du processus de réalisation suivant la roue de Deming.....	48
Figure 13 : Triangle de la performance selon Gibert (https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313 consulté le 03 décembre 2019)	54
Figure 14 : Le triangle d'or du projet (Aïm, 2011, p.8).....	56
Figure 15 : Les éléments de mesure du degré de performance (PMI Pulse of the Profession, 2013, p.6).	57
Figure 16 : Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes selon le PMBOK Guide (PMI, 2008, p.249).	59
Figure 17 : Les parties prenantes d'un projet.....	61
Figure 18 : Cadre conceptuel de la recherche.....	63
Figure 19 : L'oignon de la recherche.	67
Figure 20 : Cadre conceptuel	71
Figure 21 : Approche suivie dans la gestion de projet.....	77
Figure 22 : Connaissance des modèles de communication.....	78
Figure 23 : Les modèles de communication utilisés.	79
Figure 24 : Nécessité d'alignement entre les processus et la communication du projet.....	80
Figure 25 : L'impact de la relation entre la communication et les processus d'un projet sur la performance du projet.....	87
Figure 26 : Impact de la relation entre l'alignement (processus/communication) et de l'implication des parties prenantes sur la performance. (partie 1)	88
Figure 27 : Impact de la relation entre l'alignement (processus/communication) et de l'implication des parties prenantes sur la performance. (partie 2)	89

Tableau 1 : Les théories de la communication	12
Tableau 2 : Tableau comparatif des processus d'un projet	15
Tableau 3 : Objectifs et questions de recherche associées.....	19
Tableau 4 : Principaux apports de la communication selon les théories existantes.....	36
Tableau 5 : Définitions du projet.....	38
Tableau 6 : Définitions du management de projet.....	42
Tableau 7 : Activités par processus de projet selon les référentiels.	51
Tableau 8 : Définitions des parties prenantes.....	62
Tableau 9 : Interaction des parties prenantes dans chaque processus selon les apports du PMBOK Guide.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 10: Correspondance des parties du questionnaire aux objectif, questions de recherche et propositions.....	74
Tableau 11 : Années d'expériences dans les projets	76
Tableau 12 : Alignement entre processus et communication suivant chaque processus.....	84
Tableau 13 : Tableau récapitulatif des interprétations.....	92

1. Introduction

1.1. Contexte : Rôle de la communication dans les organisations

Compte tenu du fait que l'être humain vit en société, il est obligé d'entrer en communication avec le monde qui l'entoure. Alors, communiquer devient un acte indispensable de la vie quotidienne (Bates, 1987).

L'entreprise n'est pas seulement un système social, mais aussi un lieu où se rencontrent des acteurs individuels et collectifs. Ce rassemblement se traduit par des actes de conduite et de communication (De Saint-Georges, 1993). Il est à signaler qu'au sein de ces entreprises, la communication n'est plus simplement perçue comme un acte biologique et ordinaire, mais plutôt comme un instrument de gestion et de management qui va agir sur les performances de l'organisation (Michon, 1994).

Au début du vingtième siècle, le Taylorisme a considéré la communication principalement comme un outil de contrôle qui aide à coordonner les différentes tâches effectuées dans une entreprise. Dans cet environnement, l'information est relayée de la hiérarchie aux travailleurs (Rouet, 2014).

Ce n'est que durant la grande dépression que l'école des relations humaines a vu le jour. Elle a mis l'être humain au cœur des organisations, en le valorisant et aussi en privilégiant la communication et les échanges¹. En effet, pour cette école, la communication n'est pas limitée au transfert d'information dans un milieu formel de la hiérarchie vers les employés. Mais, il est plutôt question d'un côté de donner plus d'intérêt à la communication informelle, et d'un autre côté d'inclure le personnel dans le processus de communication et dans les prises de décisions afin qu'ils adhèrent à la culture d'entreprise et qu'ils soient motivés à fournir de meilleurs rendement (Rouet, 2014)

Cependant, la communication au sein de l'entreprise ne comprend pas seulement les interactions verbales et non verbales, elle comprend aussi le cadre environnemental dans lequel les employés exercent leurs activités, l'enseigne de l'entreprise c'est à dire l'image que celle-ci veut transmettre, etc. Dans une entreprise, la communication englobe une communication en interne et en externe (De Saint-Georges, 1993) car

¹ Ecole des relations humaines <http://www.performancezoom.com/ecorelation.php>

l'entreprise en tant qu'organisation est aussi ouverte sur son environnement (Rouet, 2014).

Selon Michon (1994) la communication interne au sein de l'organisation joue un rôle essentiel pour aligner les employés autour de l'esprit de l'entreprise et les inciter à collaborer, participer et devenir des acteurs actifs dans l'organisation. Elle permet de créer une atmosphère saine parmi les employés en leur procurant un sentiment de soutien et de motivation, ce qui lui permet d'être perçue comme un levier stratégique de management.

Savoir communiquer en entreprise, c'est chercher et maîtriser les informations. En raison de l'évolution des exigences de la clientèle, l'entreprise se voit dans l'obligation de communiquer pour attirer les clients, les satisfaire, savoir répondre à leurs besoins. Cette communication en externe ne vise pas seulement les clients, mais aussi les relations externes ainsi que les produits ou services qu'on lui fournit (Rouet, 2014).

La communication en entreprise est un outil indispensable qui aide le gestionnaire dans la prise et la transmission des décisions. Ainsi, il doit s'assurer que les informations relatives aux décisions prises sont délivrées clairement aux employés. Aussi, il doit mettre en place les moyens pour que le retour d'information soit établi. La communication est donc indispensable dans l'organisation (Rouet, 2014).

Certes, la communication est considérée comme étant une notion importante et indispensable dans l'organisation. Mais elle est aussi une des constituantes des processus de cette dernière (Fauré et Arnaud, 2014).

Dans le contexte des organisations temporaires et des projets notamment, la communication est reconnue comme un facteur crucial. Gérer la communication revient à établir des plans de communication performants sur les deux niveaux interne et externe en tenant compte de la multitude d'interlocuteurs impliqués (Herniaux, 1998). Par conséquent, l'un des facteurs clés de réussite d'un projet passe par une bonne communication avec les différentes parties prenantes (PMI, 2013). Cette affirmation est déjà soulignée dans la liste des facteurs clés de succès de projets de Pinto et Slevin (1987). Selon eux, il est indispensable pour la réussite du projet d'avoir assez d'informations sur les objectifs ainsi que l'habileté de coordination organisationnelle (Pinto et Slevin, 1987). Ceci aide le gestionnaire de projet à

coordonner les activités parmi ces parties, à les amener à se focaliser sur un seul objectif commun et à concourir à sa réalisation (Herniaux, 1998).

1.2. Problématique générale : La communication comme moyen de facilitation dans la gestion

La communication est un aspect important, voire crucial pour le succès, dans les organisations temporaires que sont les projets, nous faisons face à un ensemble de théories et d'approches possibles.

On recense différentes théories et différents modèles de communication : parmi lesquels on trouve les théories techniques, systémiques, linguistes et cybernétiques.

On peut classer leurs apports dans le tableau suivant :

Théories	Modèles/écoles	Apports	Références (année)
Technique/linéaire	Shannon et Weaver (télégraphe)	<p>La communication est un système mécanique.</p> <p>Ne prend en compte ni le cadre social ni le contexte psychologique.</p> <p>Met en avant les facteurs de distorsions du message (bruit).</p> <p>L'attention est portée sur le canal.</p> <p>Intègre la probabilité dans la formation du message.</p> <p>Plus le message est probable plus il est informatif.</p>	1949
Linguiste	Jakobson	<p>Se concentre sur la communication verbale.</p> <p>S'articule sur l'aspect linguistique de la communication.</p> <p>L'attention est accordée au message.</p> <p>Introduit six fonctions de la langue des messages verbaux.</p> <p>Un code commun entre les interlocuteurs est nécessaire pour établir la communication.</p> <p>Le bruit peut être physique ou psychologique.</p>	1960
Cybernétique	Wiener	<p>Introduit la notion de rétroaction (feedback).</p> <p>L'importance de la régulation.</p> <p>Plus le message est probable moins il fournit d'information.</p>	1950
Systémique	Moles	<p>L'importance du côté humain dans la communication (psychologique : la sphère personnelle)</p> <p>L'attention est accordée à l'individu et à son environnement.</p> <p>Introduction du cadre spatio-temporel dans le modèle linéaire de la communication.</p> <p>Distinction entre deux types de messages : sémantique et esthétique.</p> <p>La structuration du message (formes, symboles...) est traitée.</p> <p>Le bruit peut être physique ou psychologique.</p> <p>Plus le message est original moins il a de chance d'être clair.</p>	1957&1986
	Palo Alto	<p>S'intéresse à la relation entre les individus (aspect sociologique).</p> <p>Inclut l'importance de la communication non verbale.</p> <p>La communication prend en compte le cadre social.</p> <p>Le message comporte deux niveaux : informations et relations.</p> <p>La nécessité d'un code commun entre les interlocuteurs.</p> <p>La communication est multicanale, elle est établie avec plus qu'un seul interlocuteur</p> <p>Toutes les parties d'un système émettent et reçoivent les messages.</p>	1987

Théories	Modèles/écoles	Apports	Références (année)
	Luhmann	<p>La communication est un système clos et auto poïétique.</p> <p>Ce sont les systèmes qui communiquent entre eux.</p> <p>Chaque système a son propre code.</p> <p>La redondance de l'information permet à la communication de perdurer.</p> <p>Trois sélections constituent la communication qui sont la sélection : d'information, de l'expression de cette information et la compréhension ou non de cette expression.</p>	1992

Tableau 1 : Les théories de la communication

Par ailleurs, chaque projet comporte plusieurs processus, qui sont décrits dans les différents guides existant. Pour notre recherche on va se baser sur les trois référentiels les plus utilisés en gestion de projet ; à savoir le PMBoK Guide (PMI, 2017), PRINCE2 (Commerce, 2017) et Praxis Framework (Praxis Framework, 2020).

Le PMBoK Guide est un guide élaboré par l'organisation à but non lucratif PMI afin de mettre en place les bonnes pratiques en matière de gestion de projet et de permettre aux praticiens de gérer plus facilement un projet durant tout son cycle de vie. Cette méthode peut s'appliquer à tout type de projet et est considérée comme le référentiel traditionnel de la gestion de projet. Le PMBoK Guide propose cinq groupes de processus de gestion à suivre et fournit des explications pour chacun d'entre eux (Soares Bravo, 2019).

Le référentiel PRINCE2, quant à lui a été lancé en premier lieu par le gouvernement britannique et a été conçu pour les projets gouvernementaux. Par la suite, AXELOS Ltd a racheté les droits. Ce référentiel est devenu plus flexible, pouvant s'adapter à tout type de projet. Il regroupe et décrit sept principes qui forment les fondements du référentiel, et sept thèmes qui décrivent certains aspects propres aux projets. Enfin, il détaille sept processus qui facilitent le fonctionnement d'un projet (Soares Bravo, 2019).

Enfin, Praxis Framework est un cadre référentiel qui regroupe les méthodes, compétences, modèle de maturité et le corpus de connaissance destinés à la gestion de projet, de programme et de portefeuille. Il présente des groupes de processus pour mieux gérer les projets et les programmes et un autre groupe pour la gestion de portefeuilles (Praxis Framework, 2020).

On a dressé un tableau comparatif (Tableau.2) des processus proposés par ces trois référentiels qui comporte les principales actions à entreprendre durant chaque processus. A noter qu'on a mis en bleu les processus pilotage et contrôle du PMBok Guide, le processus diriger de PRINCE2, et parrainage de Praxis Framework, car ils représentent plus ou moins le même processus du point de vue de chaque référentiel/guide.

La liste des différents processus selon les trois référentiels, y compris leur description, se trouvent dans le tableau suivant :

Processus			
PMBOK Guide	PRINCE2	PRAXIS FRAMEWORK	
1.Démarrage /Initialisation	1. Elaborer le projet	1.Identification	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborer le plan de projet -Déterminer l'objectif principal du projet -Déterminer les ressources financières et humaines nécessaires au projet -Nommer le chef de projet
	2. Diriger le projet	2.Parrainage	<p>-Ce processus s'étend sur toute la durée du projet où le comité de pilotage s'assure de l'avancement du projet à travers toutes ses phases, il le quadrille et le supervise en fournissant des conseils au chef de projet et en prenant certaines décisions capitales</p>
2. Planification	3. Initialiser le projet	3. Définition	<ul style="list-style-type: none"> -Décrire en détail le projet -Planifier les activités à entreprendre -Etablir les objectifs ainsi que les stratégies atteignables -Détailler comment gérer les risques, la qualité, les ressources etc... liés au projet -Etablir un plan de communication
3. Exécution		4. Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> -Assigner les tâches à effectuer -Coordonner et superviser le travail entre les différents acteurs -Exécuter les tâches figurant sur le plan projet. -Mettre en place des actions correctives en cas de besoin -Tenir la hiérarchie informée de l'avancement du travail. <p>Il est indispensable d'avoir de bonnes aptitudes communicationnelles durant tous les processus d'un projet mais elles sont d'autant plus importantes durant ce processus</p>
4. Pilotage et contrôle			<p>Ce processus s'étale aussi sur toute la durée du projet où l'avancement du travail est mesuré, et la gestion des ressources est évaluée.</p>
	4.Gérer une limite de séquences		<p>C'est un processus transitoire entre la fin d'une phase et le début de l'étape suivante. Le travail d'une phase est alors évalué et le plan de la séquence qui suit est approuvée par le comité de pilotage qui évalue que le projet est en cohésion avec le plan.</p>
	5. Contrôler une séquence		<ul style="list-style-type: none"> -Assigner le travail aux personnes concernées lors de chaque séquence. -Contrôler le travail effectué durant la séquence en cours et en rendre compte au comité de pilotage.

Processus			
PMBOK Guide	PRINCE2	PRAXIS FRAMEWORK	
	6. Gérer la livraison du produit		S'assurer que les chefs d'équipes fournissent les produits techniques et du rendement.
5. Clôture	7. Clore le projet	5. Fermeture	<ul style="list-style-type: none"> -Clore le projet. -S'assurer que les objectifs ont été atteints -Garantir que les livrables ont été acceptés -Tirer des leçons du projet -Archiver la documentation
		6. Réalisation des avantages	<p>Ce processus est appliqué lorsqu'il est nécessaire d'instaurer des changements dans le projet après évaluation de sa performance.</p> <p>Tout changement doit être permanent et coordonné avec les résultats préalablement établis.</p>

Tableau 2 : Tableau comparatif des processus d'un projet

1.3. Problématique spécifique : Rôle de la communication dans l'accroissement de la performance en contexte projet

D'après la revue de littérature, on constate que les guides et référentiels tel que le Guide du PMBoK Guide, PRINCE2 et Praxis Framework énumèrent les différents processus d'un projet et la différence entre eux. On constate aussi les différentes théories du domaine de la communication. Cependant, on constate qu'il n'y a pas assez d'études ou d'ouvrages qui abordent la relation entre les deux.

De plus, selon une étude menée en 2014 au Québec, les gestionnaires de projets n'ont pas une grande connaissance des modèles de communication existant ou ne les appliquent pas assez. En effet, le modèle de communication le plus connu est le modèle linéaire avec un taux de 70,5% qui le connaissent mais seulement 13% l'utilisent contre, par exemple seulement 19,7% des gestionnaires qui connaissent le modèle systémique (Ladino, 2014).

Ainsi,

Il serait opportun d'éclaircir les bases des théories de communication (X1) applicables à la gestion de la communication en contexte de projet durant chaque processus (X2), notamment en relation avec les parties prenantes (Z), et de traiter l'interdépendance entre les modèles de communication et le choix des processus d'un projet (P1) ainsi que leur impact croisé (P2) sur la performance du projet et de son management (Y), (voir le cadre conceptuel en fig. 2)

1.4. Localisation de la recherche

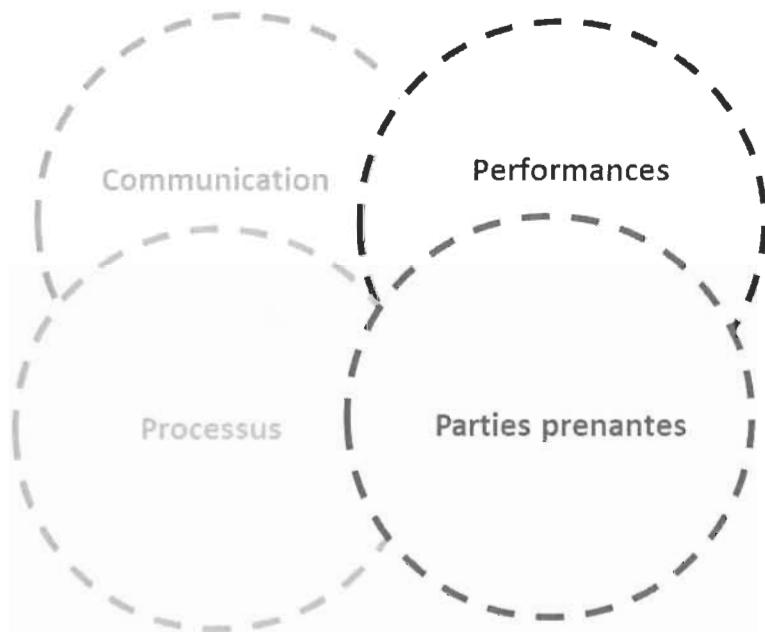


Figure 1 : Localisation de la recherche dans les 4 domaines clés

Cette recherche est à la croisée des quatre domaines suivants :

- **La communication.** Dans cette partie on aborde les principales théories associées à la communication telles que les apports et les modèles de Shannon et Weaver, Wiener, Jakobson, Moles, Palo Alto et Luhmann.
- **Les processus** où on discute des différents processus d'un projet notamment selon les apports du PMBoK Guide, PRINCE2 et Praxis Framework.

- **Les parties prenantes.** Dans cette partie on passe en revue les différentes parties prenantes d'un projet que ce soit au niveau interne ou externe et comment communiquer avec chacune d'entre elles.
- **La performance.** Cette partie traite d'une part le modèle de Gibert pour qui la performance dépend des moyens, des objectifs et des résultats obtenus par l'entreprise, et d'une autre part des différents types d'indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation d'un projet.

L'intersection des quatre domaines nous permet d'identifier l'alignement adéquat entre la communication et les processus d'un projet et comment l'adapter à chaque partie prenante, dans le but d'assurer une meilleure performance et aussi d'aboutir à de meilleurs résultats qui permettent d'instaurer un climat propice et cohérent dans la gestion d'un projet conformément aux théories et aux modèles existants, et ce, dans le but d'apporter une contribution complémentaire en raison du fait qu'il n'y a pas assez de traitement à ce sujet dans le contexte de projets.

Cette étude est traitée sous un point de vue qualitatif, à travers une analyse des expériences de gestionnaires de projet dans ce domaine.

1.5. Objectifs et questions de recherche

Afin d'apporter des contributions tant sur le plan théorique que pratique, on a mis en place, un cadre conceptuel qui représente l'intersection des quatre domaines à étudier à savoir :

- Les processus d'un projet,
- La communication,
- La performance organisationnelle et spécifique à un projet,
- Enfin, les parties prenantes d'un projet.

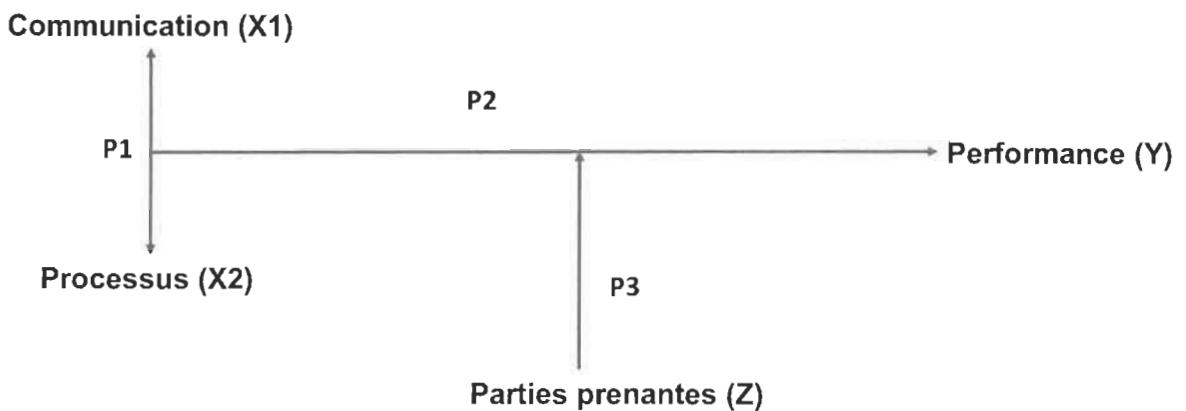


Figure 2: Cadre conceptuel de la recherche.

Objectifs	Questions de recherche
Objectifs de type "définir et identifier les facteurs en jeux"	<p>QRa.1 Existe-t-il des approches différentes de communication ?</p> <p>QRa.2 Quels sont les outils et méthodes utilisables dans la gestion d'un projet ?</p>
O.b : Déterminer les différents processus en gestion de projets	<p>QRb Quels sont les différents processus en gestion de projets d'après les différents standards existant ?</p>
O.c : Définir les facteurs de performance en contexte projet	<p>QRc.1 Qu'est-ce que l'on entend par performance d'un projet ?</p> <p>QRc.2 Qu'est-ce que l'on entend par performance en management de projets ?</p>
O.d : Définir les différentes parties prenantes d'un projet	<p>QRd Quelles sont les parties prenantes d'un projet ?</p>
Objectifs de types "analyser et comprendre les relations entre facteurs"	Questions de recherche
O.1 : Définir l'ajustement mutuel entre la communication et les processus d'un projet	<p>QR1 Quel est l'alignement mutuel entre la communication et les processus qui aboutira à une meilleure performance d'un projet ?</p>
O.2 : Définir le rôle de la communication dans les différents processus d'un projet pour atteindre une performance optimale	<p>QR2 Comment l'influence de la communication dans chaque processus de projet peut-elle augmenter la performance ?</p>
O.3 : Déterminer l'influence des parties prenantes sur l'ajustement de la communication et des processus	<p>QR3 Comment la relation mutuelle entre les processus et la communication peut-elle conduire à une meilleure performance en prenant en considération l'influence des parties prenantes ?</p>

Tableau 3 : Objectifs et questions de recherche associées.

La revue de littérature constituera la réponse aux questions de recherche des objectifs de type “définir et identifier les facteurs en jeux”.

Les questions de recherche concernant les objectifs de type “analyser et comprendre les relations entre facteurs” constituent les liens qui existent entre les variables du cadre conceptuel. Ces questions ont été élaborées en se basant sur la problématique qui vise à clarifier les bases théoriques de la communication dans un contexte projet et comment elle peut influencer positivement la performance de ce dernier à travers chaque processus avec l’implication des parties prenantes internes et externes.

1.6. Périmètre de la recherche

Cette étude vise à étudier les pratiques de communication dans les projets, plus précisément durant chaque processus avec l’implication des parties prenantes. On cherche à analyser la relation entre ces variables et leur impact sur la performance globale d’un projet. Ainsi, afin d’obtenir les résultats escomptés, l’étude est menée auprès de gestionnaires de projets au Canada, tous types de secteurs et de projets confondus.

Dans le prochain chapitre, on va définir les variables qui seront retenues et utilisées pour l'étude afin de produire l'outil de recherche grâce auquel on pourra répondre à notre problématique.

2. Revue de littérature

2.1. Modèles de communication

Le premier modèle de communication remonte à l'antiquité grecque. Il est établi par Aristote, l'un des plus grands philosophes influant jusqu'à nos jours. Il a appelé ce modèle « rhétorique » (Aristote, 1960) qu'on peut étymologiquement traduire par « l'art de celui qui parle » ou « art oratoire »², où il a mis en évidence les trois socles indissociables permettant de réussir une communication. Les trois piliers fondamentaux de la rhétorique appelés : Preuves, sont *Ethos*, *Pathos* et *Logos*. De nos jours, ces catégories sont utilisées comme moyen pour convaincre un auditoire sur un sujet ou pour l'amener à accepter une conclusion (Aristote, 1960).

- *Ethos* qui correspond à l'éthique, est lié selon Aristote, à l'orateur, donc à l'**émetteur**, et il l'a qualifié de "caractère". En effet, c'est le caractère digne et intègre de l'émetteur qui va contribuer à captiver, à persuader et à mettre en confiance le récepteur. Dans cette optique, le ton et le style du message seront la clé pour intéresser le public. De ce fait, Ethos est la plus essentielle des trois preuves du triangle rhétorique, selon Aristote (Aristote, 1960).
- *Pathos* est la passion ou l'émotion que l'émetteur essaye de transmettre à son auditoire, et ce, en adressant son message ou en parlant de son sujet avec passion afin d'émouvoir et de toucher la sensibilité et les émotions du récepteur, en d'autres termes, en le charmant et en faisant preuve d'empathie (Aristote, 1960).
- *Logos* est la logique contenue dans le message à transmettre. En effet, bien structurer son discours en l'argumentant de façon logique, va aider le récepteur à mieux l'assimiler. Dans l'art de la persuasion le Logos est considéré comme le raisonnement cohérent derrière les déclarations de l'émetteur (Aristote, 1960).

On voit bien l'importance de chacune de ces trois preuves et leur complémentarité. Dans ce contexte, malgré qu'on possède un caractère honnête, un discours logique et bien structuré, si on ne possède pas de compétences relationnelles et que la manière

² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/rhetorique/2-racines-antiques-rhetor-l-orateur/>

dont on véhicule notre message ; sans émotion on risque bien de désintéresser le récepteur. Ce dernier occupe une place importante dans le contexte de la communication car le but est de lui faire parvenir et accepter le message véhiculé. La personne qui maîtrise ces trois catégories a la faculté d'influencer les gens pour accomplir certaines actions ou pour accepter certaines choses (Aristote, 1960).

Selon Aristote, la communication est aussi axée sur la manière de véhiculer le message (Aristote, 1960). C'est ce qui a été affirmé dernièrement par la célèbre règle 7% 38% 55% du psychologue A. Mehrabian (1967) qui dit que seulement 7% de notre communication est verbale, alors que tout ce qui est visuel constitue 38% de la communication établie, et enfin 55% vient du langage corporel.

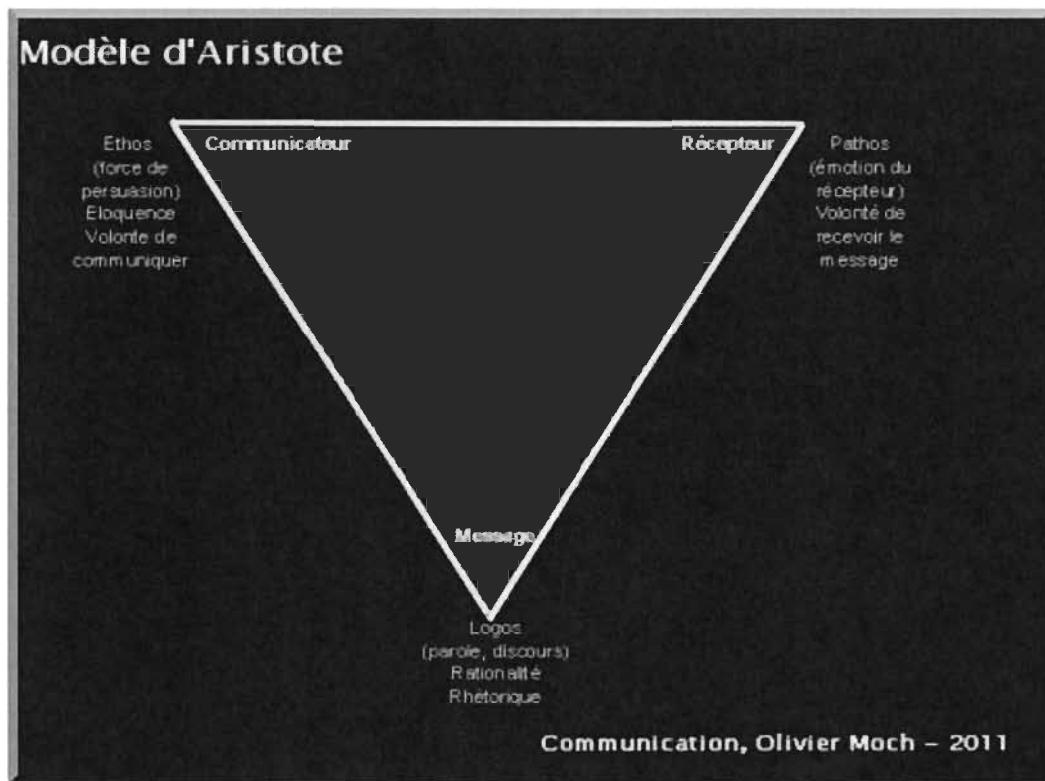


Figure 3 : Représentation du triangle rhétorique d'Aristote selon Moch. (<http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-modeles-de-communication-72295675.html>, consulté le 20 mars 2019)

2.1.1. Théorie technique/ linéaire

Ce n'est qu'en 1949 que la théorie de la communication a été considérée sous un angle scientifique et mathématique. Ainsi, Shannon et Weaver (2018) nous proposent

un modèle linéaire, allant de l'émetteur au récepteur. D'après ce modèle, il y a trois niveaux de problèmes auxquels la communication se heurte, qui sont (Shannon et Weaver, 2018) :

- Celui lié au côté technique et à l'exactitude à laquelle l'information est envoyée et transmise, il est catégorisé de niveau A (Shannon et Weaver, 2018).
- Celui d'ordre sémantique qui traite d'abord du contenu du message lui-même et à quel point l'information véhiculée reflète l'exactitude voulue, et ensuite de l'intention de l'émetteur. Il est catégorisé de niveau B (Shannon et Weaver, 2018).
- Enfin, l'efficacité à laquelle le message transmis a impacté le comportement du récepteur de la manière désirée par l'émetteur. Il est catégorisé de niveau C (Shannon et Weaver, 2018).
- Dans leur étude, ils se sont consacrés davantage à la "fidélité" du message reçu telle qu'envoyé par l'émetteur. Ils ont concentré leur attention sur l'aspect technique, soit le niveau A de la communication, en se focalisant sur le canal et sa capacité à transmettre le débit d'information généré par l'émetteur (Shannon et Weaver, 2018).

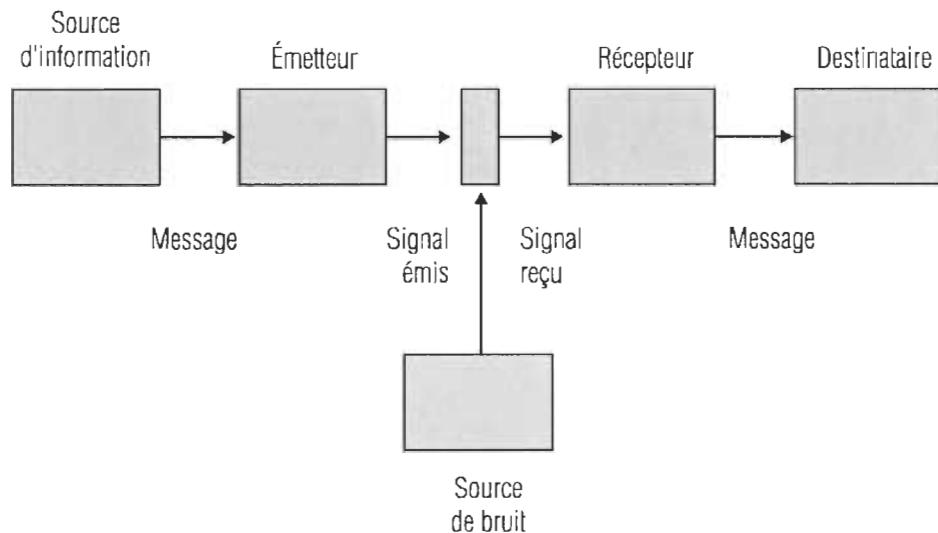


Figure 4 : Modèle de communication selon Shannon et Weaver. (<https://www.cairn.info/precis-de-sociologie--9782130624660-page-597.htm>, consulté le 25 Juillet 2020)

Selon Shannon et Weaver (2018), la communication est une forme linéaire où, tout d'abord, la source d'information façonne le message, grâce à une suite de symboles.

La formation du message suit une loi de probabilité, dans laquelle plus il y a de liberté dans la formulation du message plus l'information sera importante. Cette liberté vient du choix des mots qu'on place par exemple, et par conséquent, plus ce choix est grand, plus grande sera l'incertitude. Cependant, il est à souligner que dans la majorité des cas, dans chaque langue, l'être humain se trouve face à moins de liberté de choix (Shannon et Weaver, 2018).

Ensuite, l'émetteur codifie ce message sous forme de signal et l'émet au récepteur via un canal qui jouera le rôle inverse de l'émetteur et aura la tâche de décoder ce message et s'assurer qu'il arrive à destination (Shannon et Weaver, 2018).

L'originalité de ce modèle réside dans l'existence d'un facteur externe qui influence cette communication. Ce facteur est nommé **bruit**, et son existence est indésirable par l'émetteur car il altère et déforme le message reçu. Ce problème est expliqué par le fait que le signal reçu, contrairement à celui émis à l'origine, contiendra plus d'informations et il ne sera plus le même signal envoyé par l'émetteur que le récepteur va recevoir, ce qui augmentera l'incertitude et entraînera une efficacité réduite du message (Shannon et Weaver, 2018).

Leur but donc, en créant ce modèle, était que le message parvienne avec le moins d'altération possible à destination (Shannon et Weaver, 2018).

2.1.2. Théorie linguiste

A la lumière du modèle de Shannon et Weaver, le linguiste Jakobson (1963) a introduit six fonctions à la communication, appelées les six fonctions de la langue qui sont la fonction référentielle, poétique, émotive, conative, phatique et métalinguistique. Elles sont nécessaires dans tout acte de communication.

Jakobson (1963) s'est focalisé sur l'aspect linguistique de la communication verbale à l'écrit comme à l'oral en précisant les trois facteurs indispensables dans chaque communication qui sont le *destinataire*, le *destinateur* et le *message*. En associant à ces facteurs les six fonctions on obtient donc le modèle suivant :

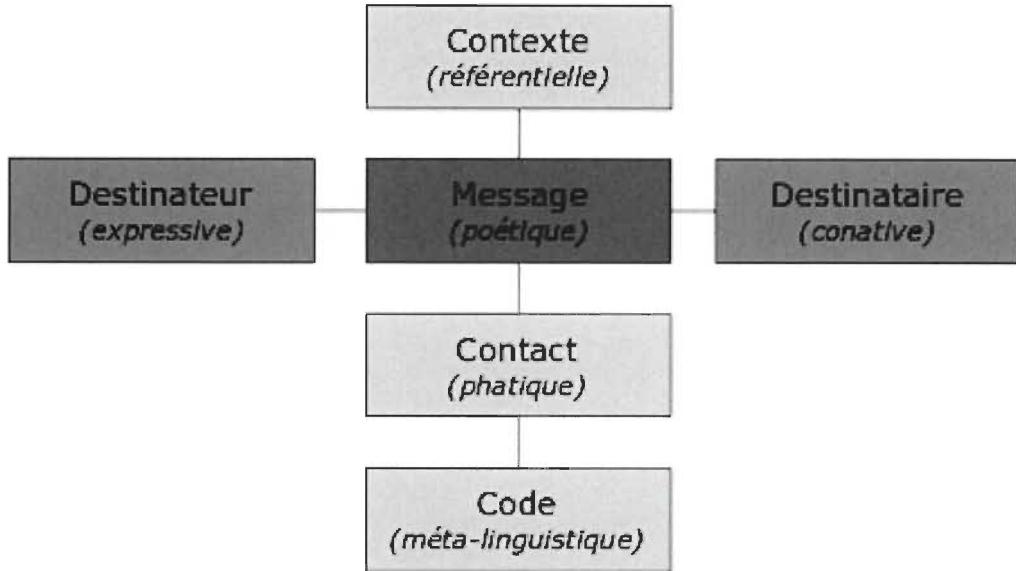


Figure 5 : Modèle de communication linguistique. (<https://www.doccity.com/fr/notes-sur-le-schema-de-jakobson/474408/> consulté le 21 mars 2019)

- La fonction *référentielle* renvoie au “référent” du message, qui peut être un objet, une personne, etc. c'est donc le contexte dont on souhaite informer. Ce référent se trouve donc dans l'environnement des interlocuteurs. C'est l'aspect objectif du message (Jakobson, 1963).
- La fonction *poétique* concerne le message afin de l'embellir. On ne parle pas forcément de poésie, mais plutôt de la manière de structurer les phrases, les slogans, etc. On vise à bien soigner le message esthétiquement car il est considéré plus qu'un moyen de communication (Jakobson, 1963).
- La fonction *expressive* ou *émotive* cherche à informer sur la personnalité et sur l'état psychologique de l'émetteur. Elle est attribuée à ce dernier et à son habileté à transmettre et à exprimer des émotions en utilisant par exemple des verbes de sentiment (Jakobson, 1963).
- La fonction *conative* est orientée, quant à elle, vers le bout de la chaîne, c'est à dire au récepteur chez qui l'émetteur cherche à créer une réaction et à l'influencer par son message, grâce à l'utilisation de certains modes grammaticaux tels que l'impératif (Jakobson, 1963).
- La fonction *phatique* est relative au canal par lequel le message est transmis. Cette fonction permet de mettre en relation l'émetteur et le récepteur et de

maintenir le contact établi ou le cas échéant de l'interrompre. Ce contact n'est pas seulement physique mais il est aussi psychologique (Jakobson, 1963).

- Enfin, la fonction méta-linguistique indique l'orientation du message vers le code. Ce dernier devient donc le fond et le cœur du message. Le récepteur cherchera à déterminer un code commun entre lui et le récepteur pour lui faire parvenir un message, qu'on pourrait associer par exemple à la traduction (Jakobson, 1963).

Le message requiert, cependant, un code commun aux interlocuteurs afin qu'ils puissent bien évidemment établir un échange. Chacune de ces fonctions est indispensable pour communiquer de manière effective et elles se complémentent. Il est à noter que, dans l'art du langage, la fonction poétique est la fonction capitale (Jakobson, 1963).

2.1.3. La théorie cybernétique

La cybernétique a permis d'introduire la notion du feedback ou de la rétroaction au processus linéaire de la communication. Selon son fondateur, N.Wiener (1971), le contrôle et la régulation de la communication passent par la rétroaction. Il voit que le fonctionnement physique de l'être humain ainsi que celui des machines de communication passent par ces mêmes processus de contrôle.

Le modèle qu'il a mis en place est le suivant :

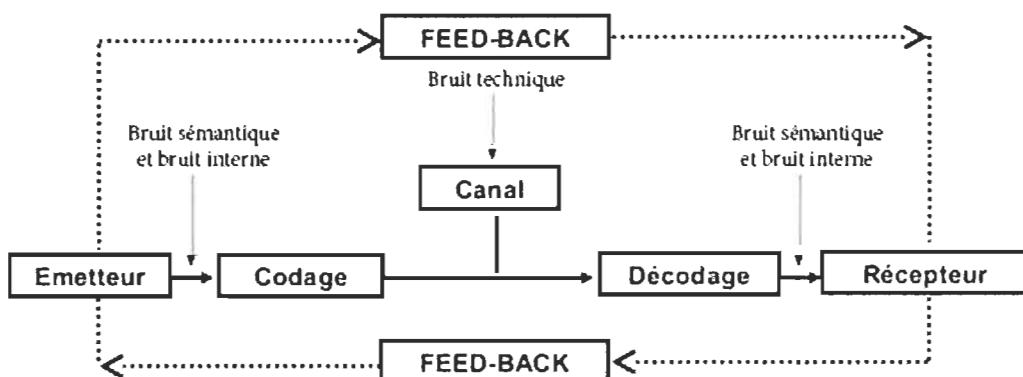


Figure 6 : Modèle de communication selon Wiener (https://www.researchgate.net/figure/Figure-n-109-Modele-cybernetique-de-Norbert-Wiener_fig1_337243063 consulté le 25 juillet 2020)

Selon Wiener (1971), l'homme et la machine peuvent être perçus en tant que systèmes constamment en échange avec le monde extérieur, et le contenu de cet échange constitue "l'information".

Le mécanisme de régulation consiste à recueillir le message à l'état brut du monde extérieur par des récepteurs qui se trouvent chez l'homme ou chez la machine et à le transformer afin de donner une réponse à ce message. Donc pour que le contrôle soit établi, le récepteur devra avertir l'émetteur de la réception de tous les messages (Wiener, 1971).

2.1.4. Théorie systématique / systémique

En ce qui concerne les théories systémiques ou systématiques, on va traiter les apports et le modèle de Moles ainsi que les apports de l'école Palo Alto et ceux de Luhmann.

2.1.4.1. Apports de Moles

Selon Moles (1986), le monde est constitué de deux aspects : l'aspect énergétique où l'être humain ne joue aucun rôle et le second est la communication dans laquelle la personne est un facteur actif. Ce dernier aspect est considéré, selon lui, comme le cas de la cybernétique, qui une science qui étudie les interactions aussi bien entre les êtres et les choses qu'entre les êtres et le monde qui les entoure. L'acte de communiquer requiert l'interaction entre des organismes et des systèmes sur ce qu'ils ont en commun dans le temps et l'espace.

Le modèle que propose Moles (1986) contient de nouveaux éléments par rapport aux modèles cybernétiques liés à l'émetteur, au récepteur et au message qu'il a appelé schéma canonique de la communication.

Ce schéma démontre le mécanisme de transmission des formes aux interlocuteurs à travers des codes communs grâce à une liaison spatiotemporelle, qui peut être perturbée par le Bruit (Moles, 1986).

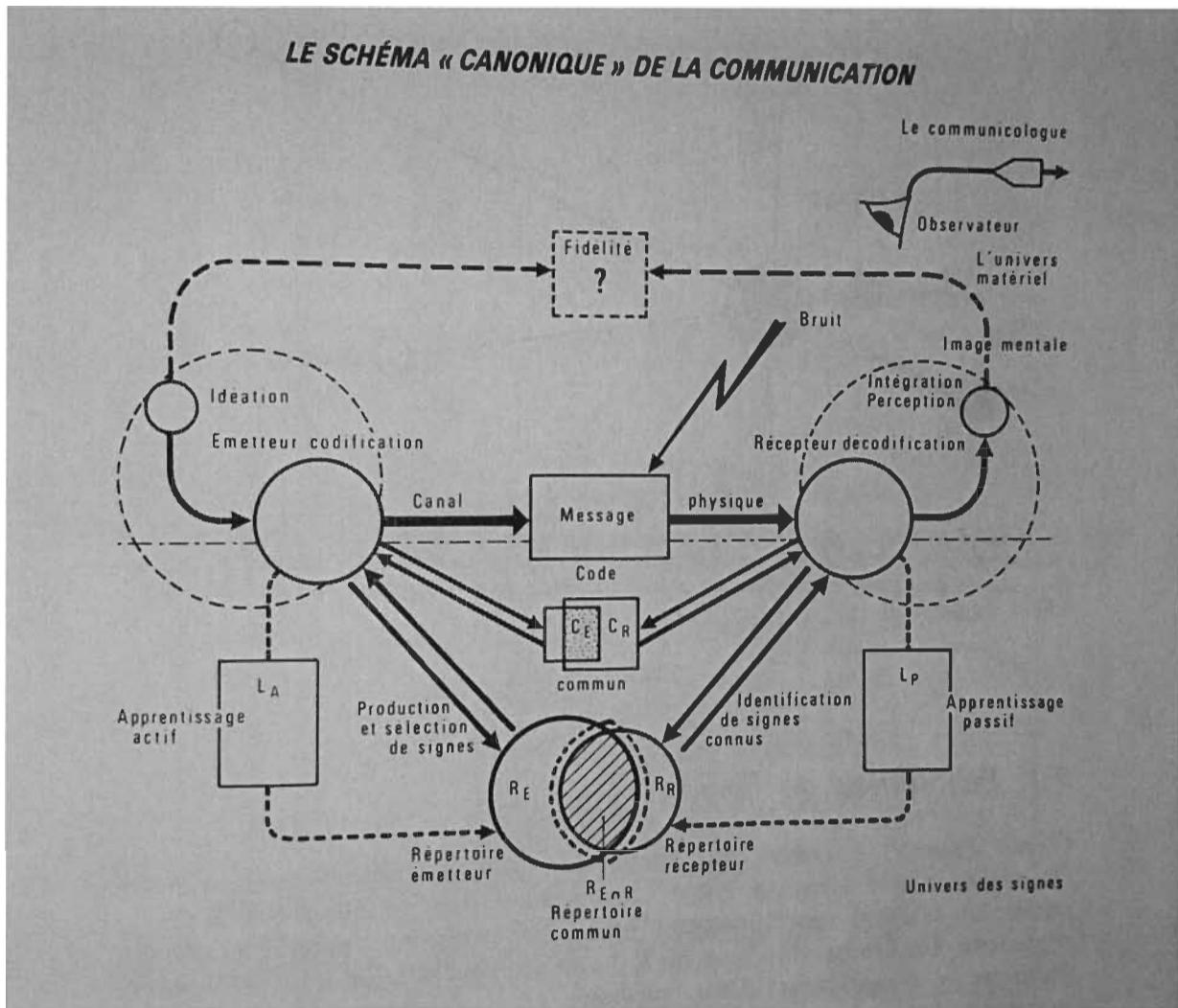


Figure 7 : Schéma canonique de la communication selon Moles (Moles, 1986, p.29)

La communication comporte deux facteurs essentiels permettant de mettre en relation l'émetteur et le récepteur, par le biais d'un **canal** qui est la liaison physique à travers l'espace social ou géométrique, et d'un **message** qui est la transmission de signaux (Moles, 1986).

Vu que la communication obéit à un cadre spatiotemporel, l'interaction repose donc sur un système technique qui est la télécommunication par laquelle on peut transporter des caractéristiques d'un monde ou d'un univers lointain à celui qui enveloppe le récepteur. En effet, l'être humain est sujet soit à une communication interpersonnelle qui est basée sur le choix personnel des deux parties, soit il est face à une communication diffuse grâce aux mass médias qui ne tient pas compte de la personne, mais plutôt du public cible car ces médias de masse voient les êtres humains comme

étant des "instruments absorbants". Grâce au médium (ou canal) qui a la capacité d'imprégnier des comportements dans le cerveau du récepteur (Moles, 1986).

Quand l'émetteur envoie un message, c'est un fragment de son propre univers qu'il émet après l'avoir ajusté au répertoire commun entre les deux interlocuteurs en utilisant un code commun. Le répertoire commun est assujetti au changement au fil des échanges, et ce, grâce à un effort actif de la part de l'émetteur (Moles, 1986).

Chaque individu est englobé par un champ, ou "sphère personnelle" qui l'isole du monde extérieur, c'est ainsi qu'il va identifier et recevoir l'ensemble des stimuli qui lui ont été envoyés (Moles, 1986).

Les messages, quant à eux, se caractérisent par le côté imprévisible des informations transmises que le récepteur ne connaissait pas encore. Ces informations sont mesurables et trouvent leur raison d'être dans la répercussion efficiente des symboles qu'elles contiennent et dans l'originalité de leur groupement plutôt que dans leurs nombres. Ces symboles aident à réduire l'originalité du message. En effet, plus ce dernier est ordinaire et banal plus il sera aisément compris par le récepteur, car les êtres humains ont une capacité limitée à percevoir un certain débit d'informations. En effet, au-delà de ce débit, le récepteur va donc être sélectif dans le choix des informations à traiter parmi celles qui lui ont été transmises, et pourra finalement s'en désintéresser (Moles, 1986).

La faculté de comprendre un message dépend du **message** lui-même et du **récepteur** auquel il est destiné. Ainsi, la compréhension du message est tributaire, d'une part, de la redondance qui fait baisser le débit d'informations contenues dans un message comme on l'a cité précédemment, et d'autre part à l'intelligence du récepteur et à sa capacité à manipuler les éléments qu'il reçoit (Moles, 1986).

On note, cependant, deux formes de messages qui sont complémentaires et tous deux présents avec des pourcentages variés dans les différents types de messages transmis. Le premier est la forme **sémantique** qui est la logique contenue dans le message ; Elle comporte une symbolisation universelle et est plus facile à comprendre et à traduire dans un autre système de communication. Le deuxième type est le **message esthétique**, qui, contrairement au message sémantique, ne vise pas à toucher la raison mais les sensations. Il est donc unique, intraduisible et contient des symboles inconnus (Moles, 1986).

Moles a introduit un nouveau critère dans la sociologie et dans la communication qui permettra l'introduction du contexte social dans cette dernière. Il a ainsi introduit le caractère **d'opulence communicationnelle** chez l'être humain, qui détermine la capacité de ce dernier à communiquer plus aisément avec le monde qui l'entoure, soit par choix soit par contrainte externe (Moles, 1986).

La société peut être représentée sous trois modèles élaborés grâce à la théorie systémique. Chaque modèle se différencie de l'autre selon le coût que peut coûter de communiquer (Moles, 1986) :

Le premier modèle appelé aussi le petit village, est celui où la communication est très couteuse. Il renvoie à un contexte plutôt primitif, se basant principalement sur la communication interpersonnelle et sur le fait que chaque être devra se déplacer pour pouvoir interagir, du fait de la non-existence de la télécommunication. Cette situation entraîne des coûts très élevés pour relayer un message d'une partie à une autre (Moles, 1986).

Le second modèle, appelé la cité métropole, se caractérise par la spécialisation de la communication dans la société du fait que le besoin d'interaction est important, ce qui entraîne une division sociale du travail où une partie de la société s'adonne à ses fonctions dans sa propre sphère personnelle et l'autre partie se dévoue pleinement à la communication. La télécommunication y existe et le coût unitaire de la communication est plus ou moins stable en comparaison avec le coût global. Cependant, ce coût unitaire augmente avec la distance car plus le récepteur est loin plus l'envoi du message sera couteux (Moles, 1986).

Concernant le troisième modèle, il est caractérisé par la présence d'une opulence communicationnelle, où la forme esthétique n'est pas indispensable et le coût de la communication n'est pas lié à la distance qui sépare les deux interlocuteurs. Elle est effectuée par le biais d'un réseau de services qui couvre l'ensemble de l'espace tout en permettant une transmission fiable des messages et en assurant une redondance structurelle. La télé-présence vient remplacer la présence physique, l'interaction et la relation humaine peuvent être proches ou lointaines ; c'est l'exemple d'une société câblée où il n'y a ni bordure ni limite (Moles, 1986).

2.1.4.2. Apports de l'école Palo Alto :

L'école de Palo Alto est un rassemblement de scientifiques de diverses disciplines. Fondée par Bateson, elle s'est consacrée à l'étude de la communication sous son aspect sociologique et plus particulièrement psychologique, en s'intéressant aux interactions entre individus et à l'analyse du comportement de ces derniers (Bateson, 1987).

Selon cette école, quand il s'agit d'étudier la communication, c'est le monde dans son ensemble qui est scruté. Ce dernier est supposé être « *une myriade de messages* » (Bateson, 1987, p.8) où chaque individu fait partie d'une matrice sociale et est hautement influencé par sa propre culture (Bateson, 1987).

La communication fait partie intégrante de notre vie et l'être humain est biologiquement programmé à communiquer car il est contraint de vivre en société. Cependant, cet acte inclut aussi la communication non-verbale, car au-delà des paroles, les gestes même involontaires de la part de l'émetteur influent et provoquent une réaction bien précise chez le récepteur. Ces deux modes sont considérés comme des moyens de communication (Bateson 1987).

Il y a, cependant, trois types de communication (Bateson, 1987) :

La communication **intrapersonnelle** qui est l'acte de communiquer avec soi-même. Elle est considérée comme une sous partie de la communication interpersonnelle. Dans ce type de communication, il s'agit essentiellement d'une rétrospection à la suite de laquelle on peut corriger nos erreurs de communication (Bateson, 1987).

La communication **interpersonnelle** quant à elle, s'établit entre au moins deux personnes. Elle naît du fait qu'une des parties véhicule des actes expressifs, que son interlocuteur va intercepter de manière consciente ou inconsciente et qui vont provoquer chez lui une rétroaction (Bateson, 1987).

Enfin, la communication de **masse** qui est de grande ampleur, vise à relayer au grand public des informations données. Ainsi, il est impossible de voir la réaction des récepteurs face aux messages vu que ces derniers et les émetteurs sont d'une manière générale anonymes à cause de leur très grand nombre. Le récepteur se trouve par conséquent incapable de faire part de sa réaction face au message (Bateson, 1987).

La communication s'établit tout d'abord par la codification du message émanant du destinataire qui l'émet et l'envoie via un canal, il est ensuite perçu et transmis au récepteur qui y réagit en changeant de comportement. Ce comportement devient donc un signal qui pourra être perçu à son tour par l'émetteur. Les réponses mutuelles vont donc évoluer en une interaction continue (Bateson, 1987).

Le **codage** doit être commun aux interlocuteurs, il doit aussi préserver la relation qui s'établit entre eux et être systématique, or, les éléments non systématisés causeront une perturbation ou un 'Bruit' au niveau de la communication. On peut différencier trois types de codage : le codage **digital** qui est cérébral et objectif. Vient ensuite le codage **analogique** qui complète l'activité cérébrale, il est inné et affectif et les changements y sont extérieurs et peuvent avoir un effet sur le processus interne. À titre d'exemple, on peut citer, entre autres, l'empathie. Enfin le codage **gestalten** qui est centré sur les symboles, il permet de les regrouper et de les classer, en permettant à l'être humain, même en cas de manque de certains stimuli, de pouvoir déchiffrer les symboles dont il dispose (Bateson, 1987).

A cause du gestalten, de l'assemblage précis du message, ainsi que des conventions culturelles dont s'imprègnent les codages, le récepteur se trouve limité quant à l'interprétation du message et de sa compréhension. Ceci qui laisse moins de liberté à son esprit de percevoir le message de différentes manières. Les messages sont plus clairs et faciles à percevoir du moment que les interlocuteurs sont issus du même contexte culturel (Bateson, 1987).

La perception des messages de la part du récepteur passe par l'intermédiaire d'un réseau intra organique, et ce, en identifiant les symboles de la communication verbale composant le code mais aussi en analysant les gestuels de l'émetteur à travers les organes sensoriels. Ce message est relayé aux organes effecteurs du récepteur qui vont enclencher une réaction. Ce réseau fait partie du réseau interpersonnel et culturel, et chaque stimulus perçu dans l'environnement sera stocké et exploité par la mémoire (Bateson, 1987).

Les stimuli et la réaction qu'ils engendrent constituent des valeurs qui appartiennent à chaque personne, groupement de personnes ou culture. Percevoir certains messages et influencer certains comportements devient possibles en connaissant ces valeurs (Bateson, 1987).

2.1.4.3. Apports de Luhmann

Luhmann apporte une nouvelle vision et une différente version de la théorie de la communication où le système social est indépendant du système psychologique.

La société est, selon Luhmann (1992), formée d'un groupe de communications qui produisent des actions réciproques. Ces dernières sont perçues comme étant des systèmes de communication ayant chacun son propre code et sa propre identité qu'il maintient face aux autres systèmes distincts en assurant une **autopoïèse** ou une autoreproduction. Le système de communication est alors un système clos qui s'auto-observe et s'auto-contrôle pour générer sa propre compréhension des informations qu'il communique, indépendamment et que les participants peuvent comprendre.

La communication, n'a ni fin ni but précis (Luhmann, 1992). Contrairement aux apports d'Aristote, la communication d'après Luhmann (1992) survient ou non, se produit ou non, elle se maintient tant qu'elle n'est pas perturbée ou qu'elle fait face à une contradiction quelconque.

D'après Luhmann (1992), la communication peut être utilisée pour manifester une opposition et elle n'est pas toujours établie dans le but d'atteindre une entente ou un accord, tout comme elle peut marquer un conflit.

Lors d'une interaction, l'émetteur procède tout d'abord en **sélectionnant l'information**, puis **l'expression** ou l'élocution par laquelle il va la formuler et l'émettra au récepteur, qui va à son tour **comprendre ou non cette information**. Ces trois sélections combinées constituent et caractérisent la communication. En ce qui concerne la dernière sélection, qui est celle de la compréhension, il faut faire une distinction entre la valeur de l'information et la raison de sa formulation et de son émission, car le récepteur peut se focaliser sur l'information ou sur le comportement de l'émetteur et sur les expressions que ce dernier a employé afin de comprendre (Luhmann, 1992).

La compréhension ou non de l'information transmise mène par la suite à l'**acceptation** ou non de cette dernière. Si elle est acceptée, le message l'est aussi à son tour, dans le cas contraire il sera rejeté (Luhmann, 1992).

La redondance de l'information permet à la communication de perdurer et elle crée une mémoire qui peut être perçue différemment (Luhmann, 1992).

La perception est, quant à elle individuelle, opaque et personnelle. Elle a lieu dans le système psychique du récepteur. Néanmoins, ce dernier peut transmettre et expliquer sa perception de l'information qu'il a reçue en l'accompagnant d'interprétations suivant les lois du système de communication, cependant, ce système crée à son tour sa propre compréhension de l'information en question (Luhmann,1992).

2.1.5. Conclusion de la section

Dans ce résumé on va présenter sous forme de tableau les points clés de la communication traitée dans ce chapitre, selon chaque modèle qu'on va utiliser plus tard pour l'élaboration du questionnaire.

Théories / Variable utilisée	Principales apports
Théorie technique/ linéaire	<p>C'est un modèle linéaire qui va de l'émetteur au récepteur. D'après ce modèle introduit par Shannon et Weaver, la communication doit faire face à trois niveaux de problèmes :</p> <p>Ce modèle introduit un élément externe négatif qui altère la communication et réduit l'efficacité du message, c'est "le bruit".</p> <p>Le but de ce modèle est de transmettre le message avec la moindre altération</p>
Théorie linguistique	<p>Le linguiste Jakobson s'est concentré sur l'aspect linguistique de la communication et y a introduit six fonctions langagières qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> -La fonction référentielle concerne le "référant " et peut être une chose ou une personne. -La fonction poétique c'est l'embellissement linguistique du message. -La fonction expressive est basée sur l'émetteur et sa capacité d'utiliser un vocabulaire adéquat et émotive. -La fonction conative renvoie vers la capacité de l'émetteur à influencer par le biais d'artifices langagiers. -La fonction phatique qui est la corde maintenant le contact physique ou psychologique entre les 2 parties de la communication. -La fonction méta-linguistique c'est le code commun à travers lequel l'émetteur cherchera à passer son message au récepteur tel que la traduction.
Théorie cybernétique	<p>Son fondateur Wiener a introduit la notion de rétroaction au processus linéaire de communication. Il considère que l'homme et la machine sont perçus comme des systèmes en perpétuel communication avec le monde extérieur.</p>
Théorie systématische / systémique	<p>Cette théorie de la communication est importante dans la sphère des sciences humaines et sociales. Elle s'intéresse au côté psychologique et sociologique de la communication. Ses principaux apports en se basant sur les modèles de Moles, Luhman ou encore de l'école Palo Alto sont les suivants :</p> <p>La communication comporte deux facteurs essentiels qui sont : premièrement, le canal qui représente la liaison physique entre l'émetteur et le récepteur à travers l'espace social et géométrique. Deuxièmement, le message qui est la transmission des signaux.</p> <p>Tout individu fait partie d'une société et est influencé par sa propre culture. L'individu est un être qui est biologiquement programmé à communiquer soi à travers le langage ou le gestuel.</p> <p>Compte tenu du caractère spatiotemporel, la télécommunication devient la base. En effet, il peut y avoir trois types de communication :</p>

	<p>-La communication intrapersonnelle entre deux parties, basée sur un choix personnel ou une communication qui est la rétrospection permettant de corriger ses propres erreurs.</p> <p>-La communication interpersonnelle qui nécessite au moins deux personnes où l'une d'elles essaie de transmettre un message.</p> <p>-La communication de masse qui s'adresse plutôt à un public et dont le but est d'imprégner des comportements dans le cerveau du récepteur, elle vise à lui transmettre des informations sans qu'il soit capable de transmettre sa réaction.</p> <p>Il est à noter que l'émetteur ajuste son propre répertoire à celui du récepteur établissant ainsi un répertoire commun.</p>
--	---

Tableau 4 : Principaux apports de la communication selon les théories existantes.

2.2. Le projet et ses processus

2.2.1. Projet et management de projet

Il est primordial et indispensable à travers cette recherche de bien éclaircir la signification du terme projet et en quoi consiste le management de projet avant de pouvoir traiter de ses différents processus ainsi que du sujet de communication et de ses théories et comment cette dernière peut-elle être un élément clé, éventuellement dans la gestion de projet.

Afin de clarifier la signification du terme **Projet**, nous allons nous baser sur les différentes définitions données par les standards existants à savoir le PMBoK Guide, PRINCE2, Praxis Framework ou encore l'ISO. Ces dernières se ressemblent et se rejoignent sur le fait qu'un projet est un aboutissement ou un point d'arrivée auquel on souhaite parvenir pour déboucher sur un produit ou un service à travers des étapes étudiées, planifiées et bien définies. Le projet apporte un changement et il est défini par son côté permanent et unique. Il est aussi soumis à des exigences en matière de coût de ressources et de temps. Cependant, ces standards divergent, quant à l'aspect organisationnel du projet, ainsi selon le PMBoK Guide un projet constitue un effort qui vise l'innovation, alors que Praxis Framework le décrit comme une distinction de travaux et enfin met l'accent sur l'unicité des processus qui constituent le projet et enfin PRINCE2 le perçoit plutôt comme une organisation qui concourt à la production de plusieurs livrables.

Sources	Définitions du Projet	Caractéristiques spécifiques
PMI	« Un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique... Chaque projet crée un produit, un service ou un résultat unique » (PMI, 2008, p.5)	Le projet est défini comme un ensemble d'actions dont le but est la création d'un produit ou d'un service innovateur.
Praxis framework	« Des ensembles distincts de travaux qui sont gérés pour atteindre des objectifs définis.... ceux-ci peuvent être exprimés sous forme de produits, de résultats ou d'avantages » (Praxis Framework, 2020 https://www.praxisframework.org/fr/knowledge/projects-programmes-and-portfolios , consulté le 20 juin 2020)	Le projet est une distinction de travaux.
PRINCE2	« Une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise conformément à un cas d'affaire convenu » (Hedeman et Seeger, 2009, p.2) « Les caractéristiques qui le distinguent... : Le changement, l'unicité, l'inter-fonctionnalité, l'aspect temporaire et l'incertitude » (Descheemaekere, 2017, p.9)	Le projet est comme une organisation.
ISO	« Un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs... chaque projet est unique. » (ISO 21500 :2012, 2020, ch.3)	L'unicité des processus constitue le projet.

Tableau 5 : Définitions du projet

Le projet tend à combler un manque, un produit ou d'un service tout en entraînant des changements et en répondant aux besoins des parties prenantes qui doivent être analysés et bien étudiés pour bien y répondre. Raynal (2003) l'a schématisé comme le fait d'une situation présente à une situation désirée qu'on souhaite atteindre. Cette dernière se résume en objectifs du projet qu'on souhaite atteindre, avec l'écart entre les deux situations qui constitue les obstacles à franchir durant tout le cycle de vie du projet.

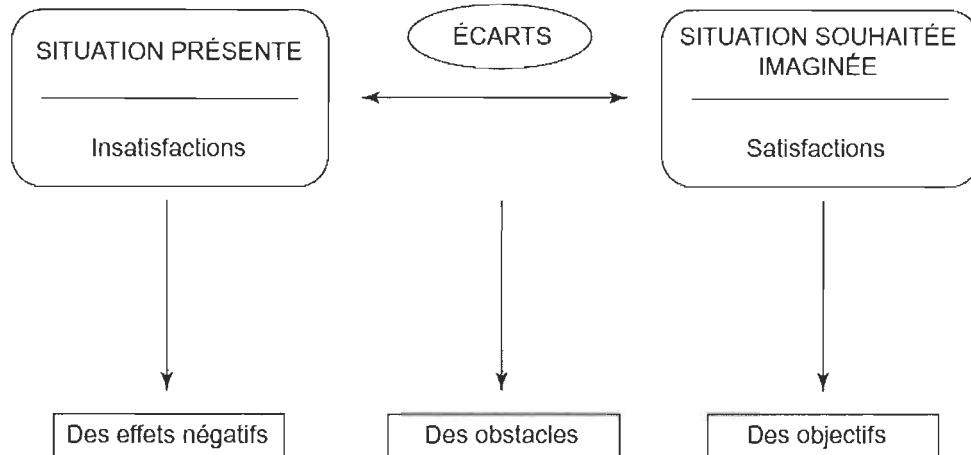


Figure 8 : Schématisation du problème selon Raynal.(Raynal, 2003, p.240).

L'élément primordial, en ce qui concerne la gestion de projet, réside dans le fait de cerner les différentes facettes du projet et d'analyser ses processus ce qui conduit à la réussite du projet (Raynal, 2003).

Le **management ou la gestion de projets**, et selon les mêmes standards, c'est une pratique et un ensemble de techniques qui consistent à appliquer les principes et les fondements du management à un projet. En d'autres termes, il faudrait bien gérer les différentes ressources mises à la disposition du projet afin de mener à bien le projet à la satisfaction des parties prenantes. À cela s'ajoute la contrainte du temps, vu que les projets ont un délai qu'il faut prendre en considération, la gestion de l'échéancier est donc un des facteurs fondamentaux à prendre en compte (PMI, 2017), (Commerce, O. o. G, 2017).

Un bon gestionnaire de projet doit être en mesure de gérer toute sorte de risque qui pourraient se poser au cours du projet. Il est à noter un autre élément aussi important que le premier qui est la gestion du changement, sans oublier l'attention qui doit être portée à l'élément qualité, ni minimiser l'importance de la communication (PMI, 2017) (ISO 21500 :2012, 2020) (Commerce, O. o. G, 2017) (Praxis Framework, 2020).

Tous ces facteurs sont inters-reliés, car un changement apporté au niveau de l'un d'entre eux se répercutera sur les autres, d'où la nécessité d'avoir un savoir de coordination entre ces différents facteurs, dans le but d'apporter des actions

correctives aux imprévus en cas de besoin, afin d'éviter d'impacter négativement tous les maillons du projet (PMI, 2017) (ISO 21500 :2012, 2020) (Commerce, O. o. G, 2017) (Praxis Framework, 2020).

Ces techniques sont mises à contribution durant tout son cycle de vie du projet. Le management de projet passe donc par des processus bien définis afin d'atteindre une amélioration continue et la production des livrables en temps voulus. Cela consiste en la mise en place d'un plan du projet afin d'assurer son exécution, la direction des équipes, le contrôle du rendement et enfin la clôture du projet (PMI, 2017) (ISO 21500 :2012, 2020) (Commerce, O. o. G, 2017) (Praxis Framework, 2020).

Standards/Guides	Définitions du Management de projet	Caractéristiques
PMBoK Guide	<p>« Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences... effectué en appliquant et en intégrant, les cinq groupes de processus : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture.</p> <p>Consiste à : identifier les exigences, aborder, les besoins, soucis et attentes des parties prenantes, pondérer les contraintes provoquées par : le contenu, la qualité, l'échéancier, le budget, les ressources, et les risques. La relation entre ces facteurs est telle que le changement de l'un d'eux entraînera vraisemblablement le changement d'au moins un autre facteur. » (PMI, 2008, p.6)</p>	Approche par processus
Praxis Framework	<p>« Le management projet consiste à cerner les besoins, préciser les objectifs, estimer les ressources et les délais; préparer une analyse de rentabilité ; assurer le financement ; mettre en œuvre des plans de gestion ; diriger et motiver les équipes ; surveiller et contrôler la portée, l'échéancier, les finances, les risques et les ressources; maintenir de bonnes relations avec les intervenants; clôturer</p> <p>La compétence dans leadership, influence, communication et gestion des conflits est également d'une importance fondamentale. » (Praxis Framework, 2020, https://www.praxisframework.org/fr/knowledge/projects-programmes-and-portfolios , consulté le 3 juillet 2020)</p>	Approche par processus / compétences
PRINCE2	<p>« la planification, l'organisation et le contrôle ; la motivation de toutes les personnes impliquées afin d'atteindre les objectifs en termes de délai, coût, qualité, périmètre, bénéfices et risques. ; maîtriser le travail pour créer les produits du projet.</p> <p>La mise en place d'une équipe avec des rôles et des responsabilités clairement définis, et sur une communication efficace entre les membres. les intérêts de chaque partie prenante doivent être représentés. » (Hedeman et Seeger, 2009, p.4)</p>	Approche par produit / processus

ISO	<p>« Le management de projet consiste à appliquer des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet... comprend l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet... est effectué au moyen de processus.</p> <p>... . Il convient de revoir régulièrement ces livrables au cours du projet afin de s'assurer de leur conformité aux exigences du commanditaire, du client et d'autres parties prenantes. » (ISO 21500 :2012, 2020 ch.3)</p>	Approche par processus
------------	---	------------------------

Tableau 6 : Définitions du management de projet

2.2.2. Les processus d'un projet

D'après la norme ISO 9000:2015, un processus est l'ensemble d'activités liées entre elles et qui entrent en interaction afin de produire des éléments de sortie qui sont soit des services soit des produits. Ces éléments peuvent, quant à eux, constituer des éléments d'entrées d'autres processus et ils sont instaurés et maîtrisés dans le but de créer une valeur ajoutée pour l'entreprise (ISO 9000 :2015, 2020).

2.2.2.1. Les processus de management d'un projet selon le PMBoK Guide

D'après PMBoK Guide (2017), il y a cinq ensembles de processus qui sont reliés entre eux à savoir (PMI, 2017) :

- Le démarrage
- la planification
- l'exécution
- la surveillance et la maîtrise
- la clôture

Il donne une description détaillée de chacune des phases précitées avec les entrants et les délivrables ainsi que les outils nécessaires à chaque étape. Chaque gestionnaire de projet est tenu de considérer l'environnement de l'entreprise ainsi que ses actifs organisationnels comme données d'entrées pour chaque processus (PMI, 2017). Cet ensemble de processus peut être appliqué à tout type de projet et contribue à augmenter ses chances de succès. Pour que le projet réussisse dans son ensemble il

faudrait que chaque processus soit lui-même une réussite et que les relations entre eux soient bien orchestrées (PMI, 2017).

Il y a un lien étroit entre les différents processus et aussi, ils ont la caractéristique d'être superposés, l'aboutissement de l'un représente le commencement de l'autre ; enfin ces processus interagissent constamment (PMI, 2017).

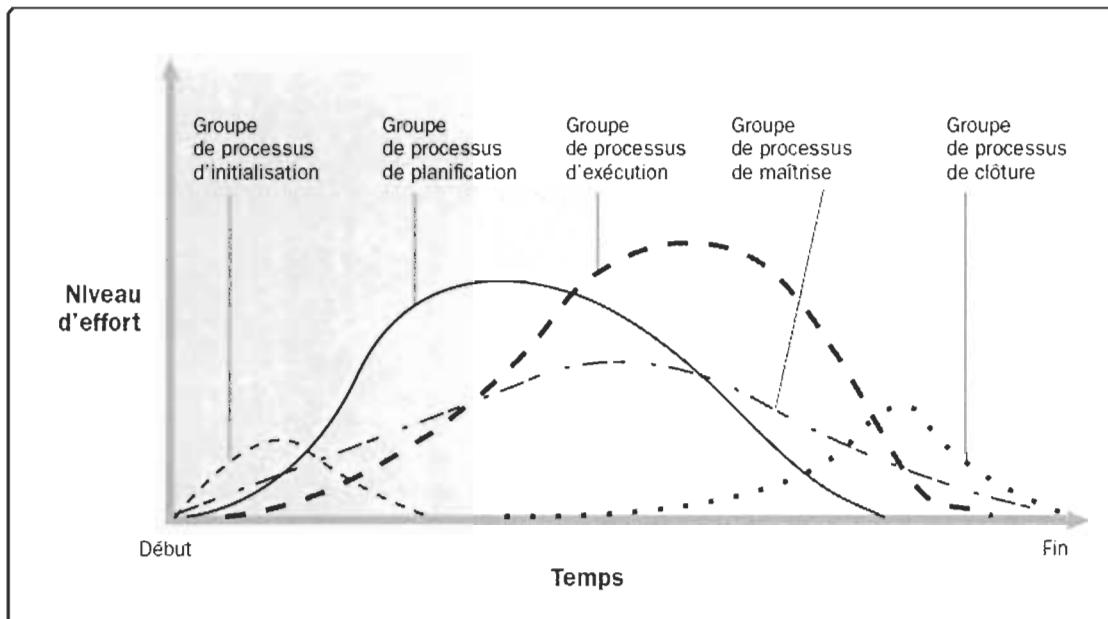


Figure 9 : Exemple d'interaction entre les groupes de processus au sein d'un projet ou d'une phase selon le PMBOK Guide (PMI, 2017, p.555).

Le processus de **démarrage** consiste à choisir les ressources aussi bien matérielles que financières ainsi que les parties prenantes qui peuvent jouer un rôle important et qui s'impliquent à fond dans le projet. Les autres éléments essentiels pour la réussite du projet sont le choix du chef de projet et l'identification claire du but du projet. Cette charte va alors permettre d'autoriser le projet après l'avoir déterminé (PMI, 2017).

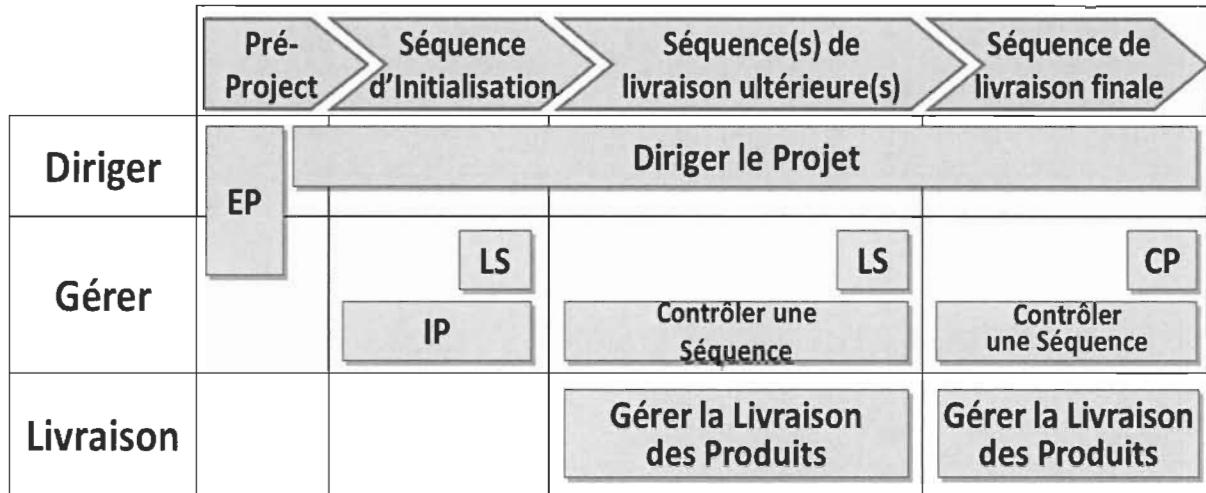
Le processus suivant est celui de la **planification**. Durant ce processus, les objectifs, les activités et stratégies à entreprendre pour les atteindre sont planifiées, ainsi que tous les domaines de compétence du management projet. Afin d'assurer le bon déroulement du projet, les documents sont importants. Parmi lesquels on recense principalement le plan de management du projet, l'échéancier, la planification des communications, ou encore le recueil des exigences. Enfin, tous ces documents pourront être révisés durant toutes les étapes du projet et aideront à améliorer les domaines de compétences notamment ceux liés à l'échéancier, la communication,

etc.... L'implication des parties prenantes s'avère bénéfique pour l'élaboration des documents mais aussi durant tout le processus. Cette planification sera par la suite exécutée suivant le plan du projet durant le groupe de processus d'**Exécution**, en se tenant aux ressources envisagées, les tâches seront assignées aux différents acteurs, et leur travail coordonné et supervisé. La majorité du budget alloué au projet est dépensée lors de ce groupe de processus qui comprend, entre autres, certains processus tels que le pilotage et l'exécution du projet, la constitution et le développement de l'équipe de projet, la diffusion des informations ou encore la gestion des attentes des parties prenantes qui nécessitent une bonne communication en continu avec ces derniers afin de répondre au mieux à leurs besoins. Il est à noter que d'excellentes aptitudes en communication sont importantes durant cette phase. En cas de non-conformité ou que des faiblesses sont détectées, il devient nécessaire de mettre en place des actions correctives. Cette démarche fait partie du groupe de processus de pilotage et de contrôle, dont le but est de surveiller les tâches accomplies et de déterminer si elles sont conformes au plan déjà mis en place. Cependant, des changements au plan peuvent être apportés à travers la mise en place d'actions correctives. Mesurer la performance y est aussi importante. Finalement, le groupe de processus de **clôture** vise principalement à clore le projet et les approvisionnements, tout en s'assurant que les objectifs ont été atteints et les livrables acceptés. Grâce à ce groupe de processus, on peut tirer des leçons de chaque projet et les archiver pour que d'autres projets en profitent (PMI, 2017).

Tous ces groupes de processus sont reliés et se complémentent, les données de sorties d'un groupe constituent les données d'entrées d'un autre. Ces groupes sont aussi en constante relation avec les parties prenantes (PMI, 2017).

2.2.2.1. Les processus de management d'un projet selon PRINCE2

La méthode PRINCE2 simplifie le fonctionnement d'un projet à travers 7 **Processus** qui sont : Elaborer le projet, le diriger, l'initialiser, gérer une limite de séquence, contrôler une séquence, gérer la livraison du produit et enfin clore le projet. Le nombre restreint de processus et leur simplification sont soutenus par l'ajout des **Principes** et **Thèmes** (gestion de la qualité, des risques, changements, etc...) de projet pour les compléter afin de les rendre plus compréhensibles et facilement exécutables et réalisables (Descheemaeker, 2013).



EP= Elaborer le Projet

LS= Gérer une limite de séquence

IP = Initialiser le projet

CP= Clore le Projet

Figure 10 : Les processus selon PRINCE2 (<https://methodspm.fr/presentation-detailee-de-prince2/>, consulté le 15 Aout 2019)

Le premier processus qui consiste à **Elaborer le projet** est un processus initial préprojet, qui rassemble tous les prérequis et les informations nécessaires pour assurer un bon lancement de projet et éviter le démarrage de projets mal planifiés ; et ce, en justifiant l'objet et la raison du projet à entreprendre (Commerce, 2017). Ce processus vise à produire des données de sorties telles que l'autorisation pour préparer un plan du projet, un business case, la désignation du chef de projet et de l'équipe du projet, la sélection de l'approche du travail, mais aussi de faire une revue des leçons tirées de l'expérience d'autres projets similaires ou précédents dans l'entreprise etc... (Bentley C, 2005) (Commerce, 2017). Toutes ces informations sont requises et préétablies afin d'assurer une bonne initialisation du projet. Les données de sorties de ce processus vont donc pouvoir fournir des données d'entrées pour le processus d'initialisation (Commerce, 2017).

Le processus **Diriger le projet** débute immédiatement après le processus d'élaboration du projet et s'étend sur toute la durée du projet. Il permet au comité de pilotage de s'assurer et d'autoriser l'initialisation du projet et sa clôture ainsi que de garder un control sur le projet et de faire le suivi. Ce processus est exécuté par le comité de pilotage, c'est à lui que revient donc la charge de prendre les décisions capitales, de guider et de soutenir le chef de projet et de s'assurer que ce dernier respecte les stratégies déjà mises en place (Commerce, 2017).

Durant le processus **Initialiser le projet**, le chef de projet se charge de détailler le projet afin que ce dernier soit performant et qu'il puisse aboutir. Pour ce faire, il doit décrire son objectif, le travail attendu de certaines parties prenantes, comment et à quel coût sera conçu le livrable etc... (Commerce, 2017). Un document d'initialisation du projet sera produit à l'issu de ce processus qui recense les détails à propos du projet mais aussi l'approche managériale envisagée (Bentley C. 2005). Le gestionnaire de projet devra aussi fournir, à l'issu de ce de processus, une approche en gestion des risques, du changement, de la communication etc... (Commerce, 2017).

Quant au processus **Contrôler une séquence**, ses deux principales activités sont la surveillance et le suivi. Il est indispensable de garder le contrôle et de veiller à ce que les tâches soient accomplies suivant le plan préétabli, et en cas de déviation, instaurer les actions correctives (Commerce, 2017).

Concernant **Gérer la livraison du produit**, il consiste à contrôler le lien entre les chefs d'équipes et le gestionnaire de projet, mais aussi, de s'assurer que l'équipe du projet et les fournisseurs ont connaissance des attentes et des tâches assignées. Le gestionnaire de projet devra aussi s'assurer que le travail a été accompli et livré par les chefs d'équipes (Commerce, 2017).

Le processus **Gérer une limite de séquence** vise à actualiser certains documents essentiels du projet tels que les registres de qualité ou de risques ce qui permet au comité de faire le suivi du travail accompli à la fin de chaque séquence et de juger sa réussite. De plus, le comité va pouvoir garder un contrôle sur la séquence qui va suivre, car une description de cette dernière est fournie à l'issu de ce processus (Pince2, 2017).

Enfin, le dernier processus **Clore le projet** consiste à s'assurer que les objectifs ont été atteints et que le livrable a été accepté. Durant ce processus, les résultats et la performance du projet sont évalués en fonction de ce qui a été planifié, et un plan de clôture est alors préparé. Toute la documentation et le retour d'expérience sont alors archivés pour en tirer des leçons et faire profiter les futurs projets (Commerce, 2017).

2.2.2.2. Les processus de management d'un projet selon Praxis Framework

Praxis fait la distinction entre projets et programmes pour définir ses modèles de processus. Cependant, certaines caractéristiques sont communes aux deux cas. Selon Praxis Framework, les processus d'un projet sont au nombre de six, à savoir : le processus de parrainage, d'identification, de définition, d'exécution, de fermeture et enfin de réalisation des avantages (Praxis Framework, 2020).

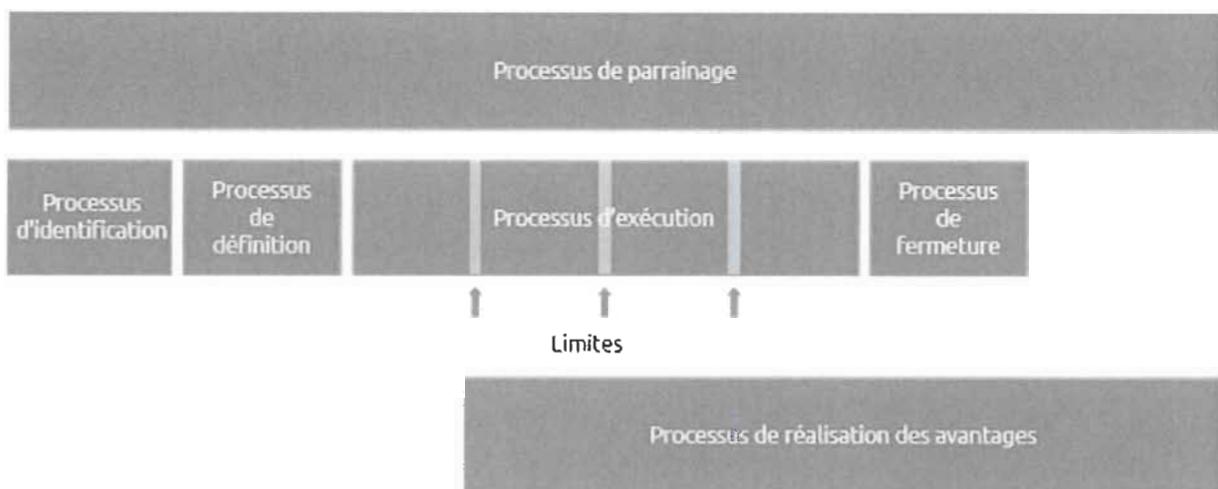


Figure 11 : Les processus d'un projet selon Praxis Framework (<https://www.praxisframework.org/> consulté le 17 août 2019).

C'est durant le premier processus, qui est le processus d'**Identification**, qu'un plan du projet est élaboré afin de juger si le projet pourrait être lancé. Cette approche est contraire aux deux autres standards déjà étudiés où le plan du projet est élaboré après que celui-ci a déjà été approuvé. Grâce à un mandat qui émane de l'idée derrière laquelle le projet va avoir lieu, les ressources nécessaires ainsi que les tâches nécessaires à l'accomplissement du travail sont identifiées, à la suite de quoi, le parrain donne son approbation pour le démarrage du deuxième processus. La nomination d'une équipe d'identification, la vérification des leçons précédentes font parties des tâches à effectuer durant ce premier processus.

Le processus de **Parrainage**, quant à lui, s'étend du début du projet jusqu'à sa clôture afin de permettre au parrain de procurer un soutien et d'assister le gestionnaire et son équipe dans leurs tâches en et de garder le contrôle et le suivi de la progression. Le

parrain s'occupe aussi d'analyser la rentabilité du projet et a la tâche de superviser l'assurance qui vise à assurer l'adéquation entre les besoins et les objectifs du projet (Praxis Framework, 2020).

C'est durant le processus de **Définition** que tout le travail est planifié plus en détail, comme les documents concernant la gestion des risques, les ressources, la communication. Les politiques et procédures nécessaires pour l'accomplissement du travail sont aussi élaborées, elles incluent les diagrammes, les réseaux, les plans jalons, etc. A l'issu de ce processus et grâce aux documents qui seront élaborés, le parrain devra donner son accord pour le lancement du processus de **Réalisation**. (Praxis Framework, 2020).

Durant le processus de **Réalisation**, le travail est délégué, supervisé et coordonné entre les différents acteurs, tout en s'assurant qu'il se réalise en respectant les plans de réalisation. En cas de besoin, le gestionnaire de projet peut recourir à l'aide du parrain, pour faire accepter le livrable. Il est primordial d'instaurer une communication avec les différentes parties prenantes durant ce processus. Ces derniers suivent le fonctionnement de l'amélioration continue qu'on peut résumer à travers la roue de Deming illustrée ci-dessous (Praxis Framework, 2020) :

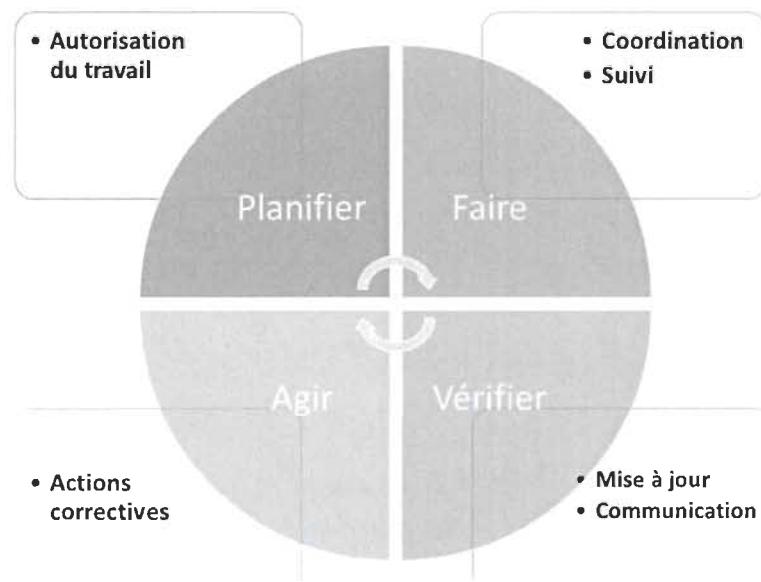


Figure 12 : Fonctionnement du processus de réalisation suivant la roue de Deming.

Le processus de **Fermeture** consiste à clore le projet, analyser et archiver la documentation pour en tirer des leçons dont pourraient bénéficier les prochains projets. Cette clôture est enclenchée à la livraison du livrable final, cependant, si le projet ne peut aboutir suite à divers problèmes irrésolvables, alors il prend fin et est clôturé prématurément (Praxis Framework, 2020).

Enfin, le processus de **Réalisation des avantages** a pour but de gérer le changement qui s'applique aux plans d'un projet afin de l'améliorer et de créer des avantages. Ce processus vise à gérer la transition pour ce changement et d'assister les parties prenantes dans ce processus de transition, ainsi que d'évaluer le bénéfice que ce changement a sur la performance du projet (Praxis Framework, 2020).

2.2.3. Conclusion de la section

Une bonne base de la gestion de projet consiste à assurer une bonne gestion des ressources et des moyens alloués au projet dans les délais impartis, en prenant en considération les risques pour livrer un produit ou un service de qualité dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les parties prenantes concernées.

Selon les standards, plusieurs approches concernant les processus du projet existent. Ci-dessous un tableau qui rassemble les définitions retenues selon les différentes approches qui seront utilisées lors de l'élaboration des questions du questionnaire ; A noter qu'on ne citera pas tous les processus de PRINCE2 et Praxis Framework mais juste ceux qu'on utilisera dans le questionnaire.

Référentiel / Guide	Activités par processus / Variable utilisée
PMBOK Guide	<ul style="list-style-type: none"> -Le démarrage consiste d'abord à définir l'objectif du projet ; à identifier les parties prenantes, ainsi que les ressources humaines et financières, enfin à nommer le chef de projet. -La planification revient à détailler le projet plus précisément ses objectifs, une des tâches les plus importantes de ce processus est la mise en place le plan de communication. -L'exécution, quant à elle, consiste à faire ce qui a été prévu lors du groupe de processus précédent. Ce groupe se caractérise par l'importance de la communication en instaurant une communication productive et en coordonnant les travaux entre les parties prenantes. -Le pilotage et le contrôle collent à toutes les phases ce qui permet de vérifier la conformité des actions à ce qui était planifié et de corriger le tir en cas de besoin. -Enfin la clôture, comme son nom l'indique, consiste à clore le projet en archivant la documentation.
PRINCE2	<ul style="list-style-type: none"> -Élaborer le projet consiste à cerner tous les aspects du projet, à recueillir toutes les données afférentes et à nommer le chef du projet. -Initialiser le projet. Durant ce processus c'est la responsabilité du gestionnaire du projet de produire le document d'initialisation contenant les détails et la stratégie à adopter pour le mener à bien. Ce dernier comprend le plan de communication. -Gérer la livraison du produit vise à assurer le lien entre le gestionnaire et les chefs d'équipe y compris toutes les autres les parties prenantes. -Contrôler les séquences. Il consiste en le suivi et en le contrôle afin d'éviter toute déviation et en cas de besoin instaurer des actions correctives. -Clore le projet a principalement pour but de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'archivage de la documentation.
Praxis Framework	<ul style="list-style-type: none"> -L'identification durant lequel le plan du projet est établi pour assurer sa viabilité. Suite à ce plan, le parrain donnera son accord. La nomination du chef du projet et la réunion entre ce dernier et la hiérarchie font parties des actions à entreprendre durant ce processus. -Le parrainage permet au parrain, tout au long du projet, de garder le contrôle sur le projet et de donner un coup de main au gestionnaire tout en assurant la conformité des besoins aux objectifs.

	<p>-La définition qui consiste à produire les documents de détail permettant au parrain de donner le signal de commencement, comme la mise en place du plan de communication.</p> <p>-La réalisation est l'étape où le travail est reparti et coordonné entre les différents acteurs. Durant ce processus, la communication revêt une importance cruciale entre le chef de projet notamment et les parties prenantes.</p> <p>-La fermeture, quant à elle, équivaut à clore le projet en tirant les leçons nécessaires et en les archivant pour le bénéfice de futurs projets.</p>
--	--

Tableau 7 : Activités par processus de projet selon les référentiels.

2.3. La performance

2.3.1. Définition de la performance

En gestion, la performance peut être associée aux **actions** entreprises par le personnel de la société ainsi qu'au **résultat** de ces actions ou encore au **succès** réalisé par cette dernière. Cependant, ce dernier critère qui est le succès ne s'apparente pas uniquement à la productivité (Bourguignon, 1997) ; Ce qui rend la mesure de la performance difficile à cause de son caractère subjectif qui nécessite de faire appel au jugement (Jacquet, 2011). Dans la majorité des cas, l'utilisation du mot performance renvoie aux trois termes de manière conjointe, ce qui signifie un ensemble de processus d'actions définies à travers lesquelles les organisations atteignent leurs objectifs et obtiennent un résultat positif (Bourguignon, 1997). La performance mesure le rendement d'une entreprise (Ntaboba, 2011) dans un but de classification en tenant compte d'un référentiel pour jauger son accomplissement soit intrinsèquement soit vis-à-vis des autres (Pesqueux, 2004). Elle peut être mesurée sous trois angles complémentaires, à savoir : sur le plan individuel, collectif et organisationnel (Ntaboba, 2011).

2.3.2. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle passe par le pilotage d'une stratégie bien formalisée, des ressources bien alignées avec cette dernière, tout en visant un développement à long terme et en maintenant les compétences (Molho et Fernandez-Pisson, 2003). Cette performance passe donc par une relation réciproque et simultanée entre une meilleure allocation des ressources et la récupération des résultats positifs (Jacquet, 2011). Et ce, en vue d'accroître les compétences dans le but d'atteindre la satisfaction des clients et leur fidélité (Molho et Fernandez-Pisson, 2003) et de ce fait de maximiser la rentabilité (Jacquet, 2011).

La performance en organisation renvoie aussi aux termes d'**efficacité** et d'**efficience** (Jacquet, 2011). Ces deux notions ainsi que la cohérence et la pertinence sont prises en compte dans le but d'évaluer la performance d'une organisation (Salgado, 2013).

L'efficience renvoie aux moyens entrepris pour atteindre les objectifs mis en place par l'organisation avec le moindre coût possible (Galdemar, Gilles et Simon, 2012) et de

ce fait optimise les résultats obtenus en termes de productivité et de rentabilité (Renaud et Berland, 2007).

L'efficacité représente la valeur économique de l'organisation (Pesqueux, 2004) et l'aptitude de cette dernière à réaliser les objectifs déjà fixés (Jacquet, 2011). Elle est la conformité des résultats par rapport aux objectifs de cette organisation. L'efficacité comprend les relations d'engagement envers les parties prenantes, et aussi les outils mis à leur disposition dans le but d'atteindre les objectifs préétablis, sans oublier le facteur humain qui reste l'élément de base pour l'aboutissement de ces processus (Boltanski et Thévenot, 1989). En effet, ces ressources humaines représentent un levier stratégique dans toute organisation afin d'être efficace et de mieux performer (Lachmann, Larose et Penicaud, 2010).

L'efficacité est une donnée d'entrée du processus de la performance, et comme donnée de sortie on peut obtenir un bénéfice qui est dans la majorité des cas un bénéfice financier (Canetto, 2017). Ce bénéfice peut être mesuré à l'aide de la rentabilité obtenue ou grâce au succès d'un produit ou d'un service lancé sur le marché (Bohémier, 2006) A cet égard, le retour sur investissement est l'indicateur de performance le plus répandu pour mesurer en management la rentabilité de la performance (Jacquet, 2011).

La relation entre objectifs et résultats renvoie donc à l'efficacité, alors que l'efficience, quant à elle, renvoie à la relation entre les moyens et les objectifs, en ajoutant la relation entre les moyens et les résultats qui renvoie à la pertinence. On obtient ainsi le modèle de Gibert, qui est le triangle de la performance, selon lequel :

- L'efficacité signifie l'obtention des résultats dans le cadre des objectifs mis en place.
- L'efficience est l'atteinte de ces objectifs au moindre coût.
- Enfin, la pertinence renvoie à la bonne allocation des moyens utilisés par rapport aux objectifs fixés (Gibert, 1980).

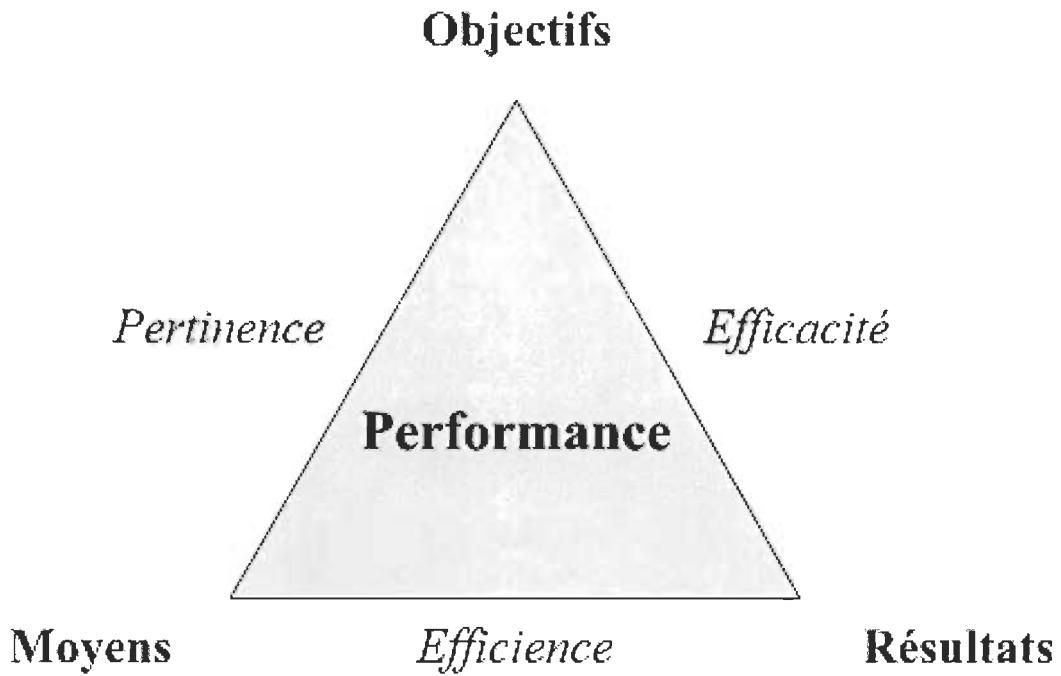


Figure 13 : Triangle de la performance selon Gibert (https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313 consulté le 03 décembre 2019)

Ainsi, pour être performant, il faut considérer et évaluer les trois notions qui sont les objectifs, les moyens et les résultats et donc le fait d'être efficace, efficient et pertinent (Gibert, 1980).

Nous venons d'aborder la performance sous son approche classique, qui s'intéresse aux résultats obtenus, aux objectifs fixés et aux moyens fournis par les organisations en vue d'atteindre les objectifs et d'assurer le bénéfice et le succès de ces organisations.

L'approche multidimensionnelle, quant à elle, introduit le caractère humain. Selon Chambon, ce caractère est indispensable et représente un critère important pour l'entreprise, tout en assurant son évolution mais aussi l'épanouissement de ses employés. On peut aussi noter, comme critère de l'approche multidimensionnelle, les variables de l'environnement de l'organisation qui ont aussi une influence sur sa performance (Chambon, 2013). Ces variables sont les aspects environnementaux, économiques et gouvernementaux (Frimousse, Mansouri et Peretti, 2006).

Dans cette approche sociale ou néo-institutionnelle, une grande importance est accordée aux parties prenantes (Chambon, 2013) (Frimousse, et al., 2006), où il est

primordial de prendre en considération leurs exigences mais aussi certaines obligations à leur égard. L'entreprise est alors obligée de suivre une légitimité dans le cadre social, qui passe principalement par une bonne **communication** (Frimousse, et al., 2006). Cette légitimité permet aux managers d'être en bons termes avec leurs employés et de leur faire accepter la vision de l'entreprise (Chambon, 2013). Elle permet aussi de faire participer l'ensemble des parties prenantes aux valeurs de l'entreprise et de véhiculer une bonne réputation et une bonne image de cette dernière (Frimousse, et al., 2006). Les parties prenantes externes, telles que les fournisseurs et les médias, participent à la création de l'image de marque de l'entreprise et aussi au gain financier de cette dernière. De leur côté, les parties prenantes internes se développent tout en développant l'organisation (Chambon, 2013).

Les ressources humaines ou, particulièrement la valeur ajoutée produite par ces ressources, est un critère fondamental de la performance que ce soit d'une organisation en général ou d'un projet en particulier. Pour atteindre les objectifs établis et produire des bénéfices, il faut tout d'abord atteindre les objectifs à caractère humain (Kiemtoré, 2016).

2.3.3. La performance en contexte de projet

On peut représenter un projet par un triangle appelé le triangle d'or du projet qui comporte trois caractéristiques fondamentales concourant à sa réussite. Ces trois caractéristiques sont les délais, les coûts et la performance. Dans ce contexte, la performance renvoie à la qualité technique du projet. De plus, elle est d'un côté la variable la plus importante à maîtriser afin d'assurer la réussite du projet, et d'un autre, elle a une influence considérable sur les deux autres critères (Aïm, 2011).

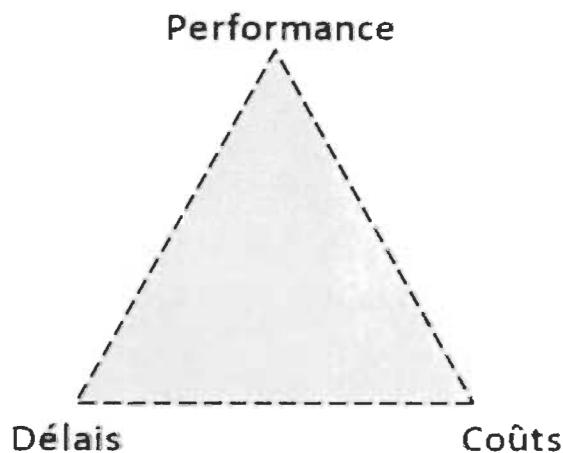


Figure 14 : Le triangle d'or du projet (Aïm, 2011, p.8)

Afin d'assurer la réussite d'un projet il est aussi important de déléguer et de responsabiliser les chefs de projets, tout en leur donnant plus d'autonomie dans le but de contribuer à l'accroissement de la performance du projet. Ces responsabilités sont perçues comme un levier de motivation et de surpassement de soi pour les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs fixés (Lorino, 2003).

Selon le PMI, les chefs de projet, contribuent grandement à la réussite des projets et à augmenter leur performance, et ce, en leur fournissant des formations continues en rapport avec les pratiques en gestion de projets mais aussi en visant à améliorer leurs compétences. Les organisations sont aussi tenues de leur présenter des plans de carrière bien définis (PMI, 2013).

Comme on a pu le voir dans le chapitre des processus, la gestion des projets est globalement divisée en groupes de processus, que ce soit selon le PMBoK Guide, PRINCE2 ou encore selon Praxis Framework. D'après la norme ISO9000:2000, un processus est un ensemble d'activités qu'on peut mesurer à l'aide d'indicateurs de réussite. Quant à l'**efficacité** et à l'**efficience**, elles sont atteintes grâce à l'identification et aussi à la bonne gestion des ressources et des activités de chaque processus. Elles peuvent aussi être atteintes grâce à une bonne gestion de l'ensemble des processus liés entre eux. Selon la même norme, les parties prenantes constituent aussi un critère très important dans chaque processus. Par conséquent, il est

nécessaire de satisfaire leurs exigences, leurs besoins et aussi d'atteindre le niveau de satisfaction qu'elles escomptent (ISO 9000 :2000, 2020).

La performance d'un projet peut être mesurée par l'accomplissement des trois critères suivants soit l'**atteinte des objectifs, dans les temps** impartis et **conformément au budget initial** (PMI, 2013).

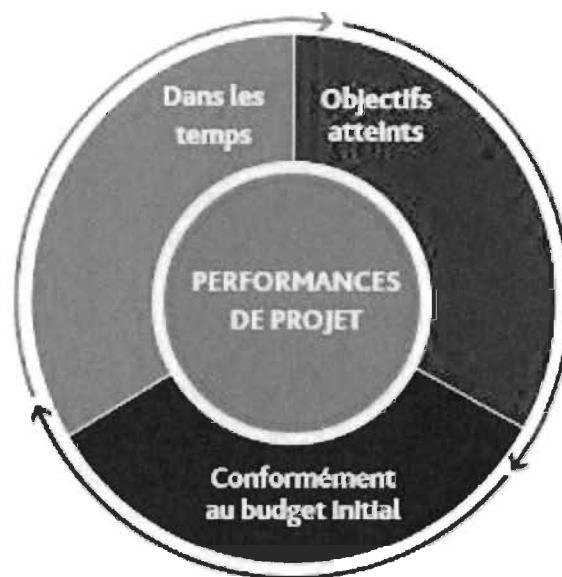


Figure 15 : Les éléments de mesure du degré de performance (PMI Pulse of the Profession, 2013, p.6).

2.3.4. Conclusion de la section

Selon les différentes sources, la performance peut être définie comme les actions menant à un résultat ou au succès réalisé par l'organisation. La performance est aussi considérée comme étant la mesure de la performance au niveau individuel, collectif, ou organisationnel.

La performance organisationnelle : Selon l'approche classique, cette performance est mesurée en fonction du degré de satisfaction des clients et ceci avec efficacité et efficience, quant au pilotage du projet.

L'efficience consiste en l'optimisation des résultats tout en minimisant les coûts.

Par contre, l'efficacité représente la conformité des résultats aux objectifs fixés. Les ressources humaines constituent la clé de voûte. Elle peut revêtir un caractère financier mesuré, en termes de rentabilité découlant d'un produit ou un service.

A ces deux éléments, s'ajoute la pertinence qui est la bonne allocation des moyens par rapport aux objectifs fixés.

Aussi, la performance est basée sur les trois piliers qui sont les objectifs, les moyens et les résultats.

L'approche multidimensionnelle de la performance met l'accent sur le facteur humain sans négliger d'autres variables, tels que l'aspect environnemental, économique et gouvernemental de l'organisation.

Dans cette approche, les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, ont une grande importance et leurs exigences et besoins doivent être pris en compte pour le développement de l'organisation. Ainsi, les ressources humaines sont la valeur ajoutée de l'organisation ou du projet.

La performance en contexte de projet : Le triangle d'or est un aspect connu en gestion de projet et comporte trois côtés qui sont les délais, les coûts et la performance. Cette dernière est la plus importante des trois et influence les deux autres.

Pour bien réussir un projet, il faut qu'on sache déléguer des responsabilités à ses chefs de projet car ces derniers participent grandement à sa réussite.

Selon les différents modèles, y compris la norme ISO9000:2000, un processus est un ensemble d'activités mesurables grâce aux indicateurs de réussite. Par contre, on atteint l'efficacité et l'efficience en identifiant et en gérant bien les ressources et les activités relevant de chaque processus, tout en faisant attention aux attentes des parties prenantes.

2.4. Les parties prenantes

Les parties prenantes regroupent l'ensemble des personnes et d'organisations qui entrent en contact et ont une influence directe sur le projet (PMI, 2008) et sur les objectifs de l'organisation. Ces parties sont affectées par le projet et par les objectifs de l'organisation (Huemann, Eskerod et Ringhofer, 2016). Ces acteurs internes ou

externes de l'entreprise sont directement ou indirectement impliqués dans la conduite de ce dernier, ou ils peuvent avoir un intérêt dans le projet (International Finance Corporation). Ils sont amenés à contribuer de diverses manières à sa réussite (Bourne, 2005). Cependant, on peut les regrouper en deux groupes. En effet, ils peuvent être internes ou externes (PMI, 2008).

Pour une meilleure gestion des parties prenantes, il est indispensable de les identifier (Busque, 2018). Cela ne peut être accompli qu'en cernant le cadre géographique du projet ainsi que tout espace qui pourrait être influencé directement ou indirectement par ce dernier. Ceci permet de déterminer qui sera affecté par le projet (International Finance Corporation). Ensuite il faudra les classer dans des catégories plus ou moins homogènes afin de faciliter et d'adapter la communication destinée à chaque groupe et identifier quelle est la stratégie la plus adéquate, et ce, en analysant les catégories séparément (Busque, 2018) à l'aide de la matrice d'influence qui permettra de les classer en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir sur le projet en quatre sections : les parties à maintenir satisfaites, à gérer avec attention, à surveiller ou à maintenir informées (PMI, 2008). Un exemple de la matrice d'influence ou matrice pouvoir est donné ci-dessous :

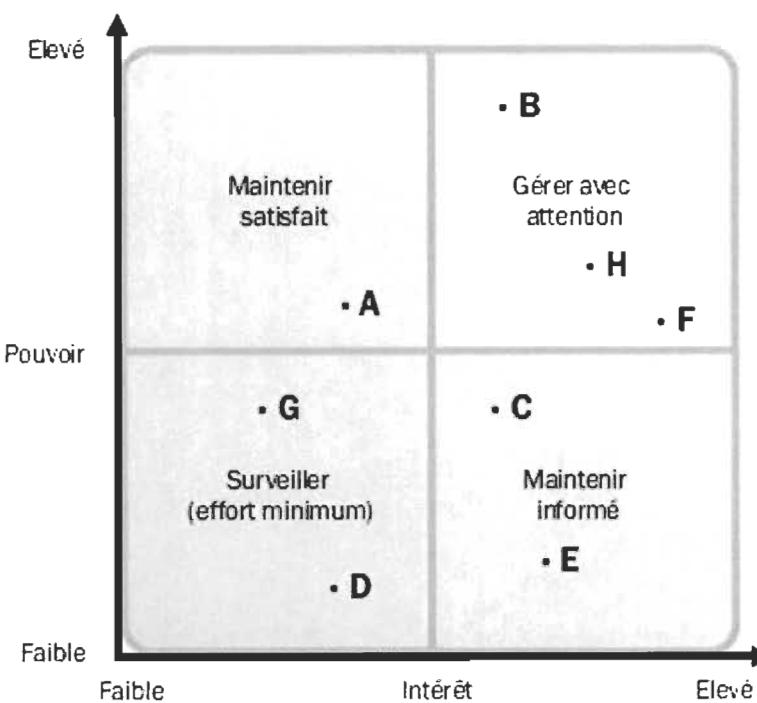


Figure 16 : Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes selon le PMBOK Guide (PMI, 2008, p.249).

De façon plus générale, dans chaque projet, il est très courant que le chef de projet soit amené à interagir avec l'équipe du projet, le personnel et la hiérarchie de l'organisation, ainsi qu'avec les prestataires internes, les commanditaires, les sous-traitants, les utilisateurs/ clients et avec l'environnement de l'organisation (Herniaux, 1998),

Gérer les différentes parties prenantes est perçu comme un outil du management stratégique (Langtry, 1994). Pour mener à bien le projet, il est indispensable que le chef de projet prenne en considération les attentes de chacune d'entre elles et coordonne leur travail (PMI, 2008).

2.4.1. L'équipe du projet

L'équipe projet est une forme d'équipe de travail qui regroupe un ensemble d'employés avec des connaissances et des expertises différentes (Lauzon, 2015) pour une durée temporaire qui est la durée du projet et ils se consacreront en permanence au projet. Ils devront travailler en étroite collaboration afin de présenter les livrables dans le délai prévu (Herniaux, 1998). Le but est de générer un changement qui se caractérise par la création d'un nouveau concept (Lauzon, 2015).

2.4.2. Les commanditaires

Les commanditaires ou le commanditaire est la personne qui définit les objectifs du projet, le finance, nomme le chef du projet en lui donnant les directives pour sa réalisation, et peut prendre des décisions stratégiques tout au long du projet. Le commanditaire peut être le client interne ou externe de l'organisation (PMI, 2008) (Herniaux, 1998).

2.4.3. Les utilisateurs/clients

Les utilisateurs ou les clients sont les personnes vers lesquelles sera destiné le produit final résultant du projet. Ces clients peuvent être externes ou internes (PMI, 2008). Les utilisateurs ou les clients sont les personnes vers lesquelles sera destiné le produit final résultant du projet. Ces clients peuvent être externes ou internes (Herniaux, 1998).

2.4.4. Le personnel de l'organisation

On peut classer dans cette catégorie l'ensemble du personnel de l'entreprise à l'exception de l'équipe de projet. Ces employés sont considérés comme spectateurs,

mais, ils doivent toujours être tenus informés de chaque projet entrepris par l'entreprise, car à un moment donné le chef du projet pourra avoir besoin de l'expertise et du support de l'un d'entre eux (Herniaux, 1998).

2.4.5. Les fournisseurs

Les vendeurs sont tout organisme externe à l'entreprise qui fournit des produits ou une expertise à cette dernière. Ces fournisseurs sont liés à elle par contrat (PMI, 2008), leur intervention peut être à un moment bien précis ou durant tout le cycle de vie du projet (Herniaux, 1998).

On peut schématiser les différentes parties prenantes et leur influence sur le projet d'après le schéma suivant :

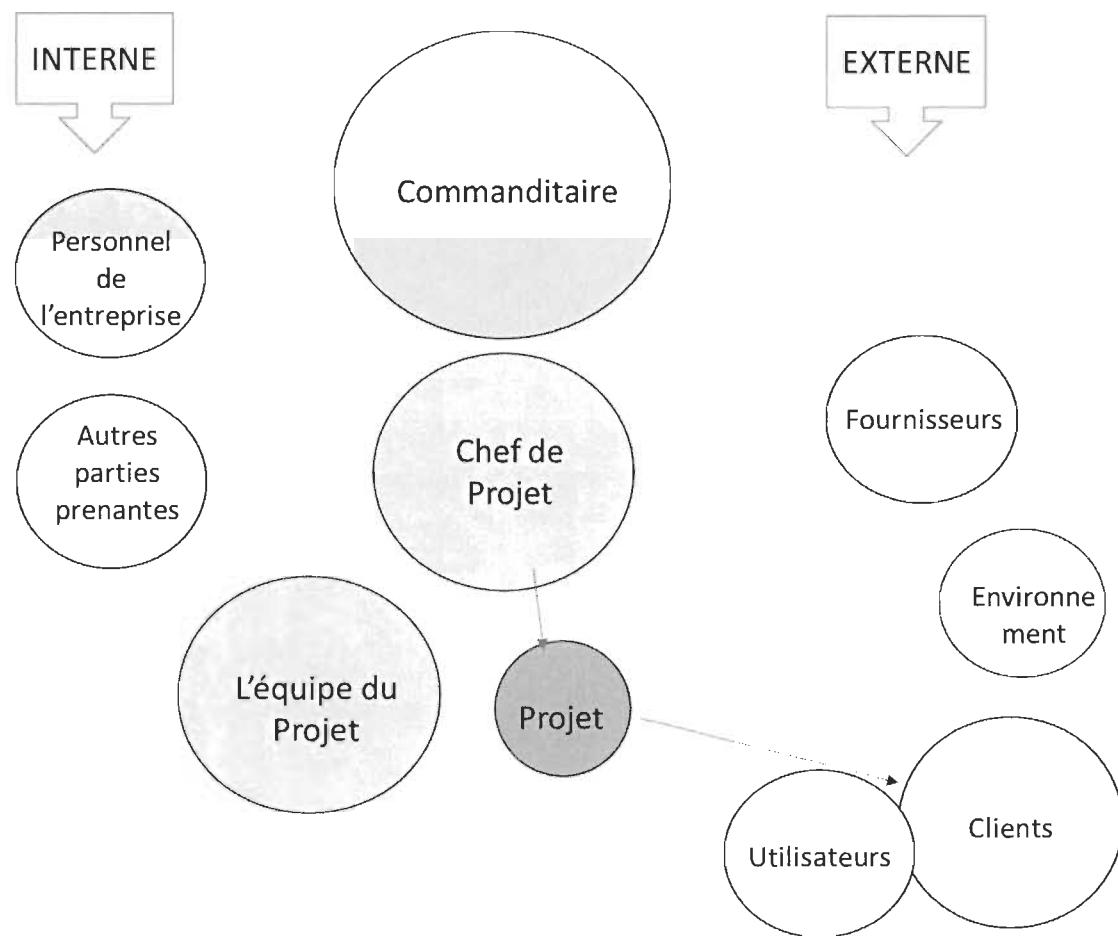


Figure 17 : Les parties prenantes d'un projet

2.4.6. Conclusion de la section

Les parties prenantes sont l'ensemble de personnes ou organisations, internes ou externes, qui sont directement ou indirectement engagées dans la réalisation d'un projet.

Pour que la communication soit efficace et efficiente, il faudrait classer les parties prenantes en groupes distincts et adapter la communication selon le groupe auquel on s'adresse. Ce classement est aussi basé sur l'intérêt et le pouvoir de chacune de ces parties qui sont :

Parties prenantes / variable utilisée	Définition
L'équipe du projet	L'ensemble des personnes qui travaillent étroitement en permanence pendant la durée du projet.
Les commanditaires	Les personnes qui prennent les décisions stratégiques car ils ont financé le projet, nommé le chef etc.
Les utilisateurs ou clients	Ceux à qui le projet est destiné. Alors, il faudrait bien cerner leurs attentes pour y répondre.
Le personnel de l'organisation	Il englobe les employés de l'organisation en dehors de ceux du premier groupe c'est-à-dire le groupe du projet. Bien qu'ils ne participent pas au projet, il faudrait les tenir au courant car on pourrait recourir à leur expertise
Les fournisseurs	Ce sont les personnes externes qui fournissent des produits ou des services au projet durant sa vie.

Tableau 8 : Définitions des parties prenantes.

2.5. Synthèse des propositions

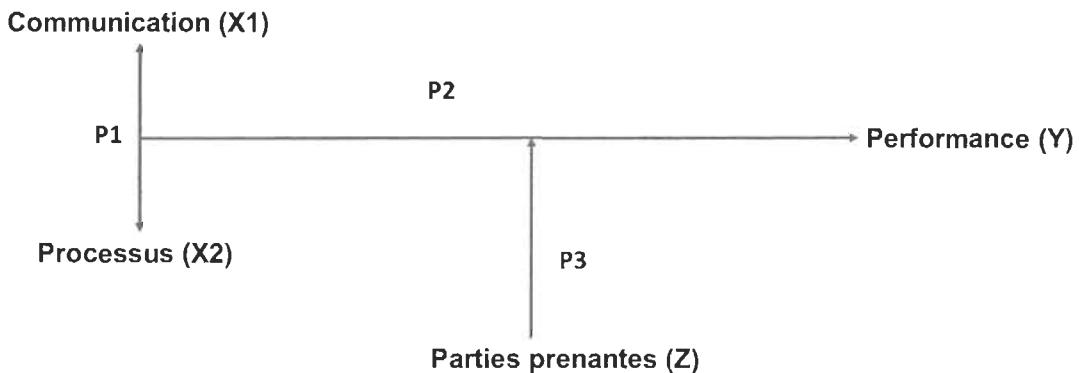


Figure 18 : Cadre conceptuel de la recherche.

La communication est indispensable durant tout le cycle de vie d'un projet. Effectivement, c'est elle qui facilite la compréhension des tâches à accomplir, les objectifs à atteindre ainsi que la coordination entre les différentes parties prenantes et leur travail durant toutes les étapes du projet afin de le mener à bien.

2.5.1. Première proposition

La première proposition peut être formulée de la manière suivante :

P1 : Une bonne pratique acceptée implique qu'il y ait un alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication.

D'après le mécanisme de P1, il est indispensable, lors du processus de démarrage, d'élire le chef de projet et de cibler les parties prenantes avec qui ce dernier sera amené à interagir, d'organiser des réunions entre la hiérarchie, les commanditaires, et le chef du projet mais aussi des réunions avec les clients et les fournisseurs , de diffuser les comptes rendus en interne pour les employés de l'entreprise ainsi que des comptes rendus en externe à destination des clients et des fournisseurs.

Viendra ensuite le processus de planification durant lequel le plan de communication doit être établie, en incluant la stratégie de communication à entreprendre durant tout le cycle de vie du projet.

Durant le processus d'exécution, le chef de projet doit veiller à instaurer une communication productive entre les différentes parties prenantes et coordonner leur travail.

Quant au processus de pilotage et de contrôle, il est caractérisé par le suivi des travaux effectués ou en cours d'exécution, par l'introduction des actions correctives si nécessaire et finalement par la diffusion de l'information aux parties concernées.

2.5.2. Deuxième proposition

La deuxième proposition peut être formulée ainsi :

P2 : Un plus fort alignement entre les processus et la communication, conduit à un impact plus positif sur la performance.

On peut la décrire de la manière suivante :

Bien définir les actions et les outils de communication, lors de chaque processus du projet est bénéfique pour maximiser le rendement et d'aboutir à un niveau de performance optimal.

La maîtrise de la communication permet de produire un service ou un produit de qualité en considérant les attentes des clients, des utilisateurs ou commanditaires afin de répondre au mieux à leurs besoins. Il faut les impliquer ainsi que toutes les parties prenantes durant tout le cycle de vie du projet. Afin d'atteindre cette qualité recherchée, il est aussi indispensable de mettre en place des réunions de suivi régulières pour faire le point sur l'avancement du travail et corriger le tir, en cas de besoin, en instaurant des mesures correctives.

Un processus de communication claire est très important durant toutes les phases du projet. Il permet de ne pas gaspiller les fonds et les énergies en des produits et services de basse qualité, d'éviter les retards et le non-respect des accords ou des directives. En somme, bien comprendre et cerner les attentes du client, avoir une communication claire et maîtrisée et être précis aussi bien avec l'équipe de projet, qu'avec les fournisseurs tout en coordonnant le travail de l'équipe permet d'éviter le dépassement du budget alloué au projet.

Concernant le délai de clôture du projet, et sa bonne visibilité, une meilleure communication avec les parties prenantes permet de préciser les dates adéquates, d'éviter les retards tout au long des processus et en cas de besoin d'inclure des modifications.

2.5.1. Troisième proposition

La proposition P3, quant à elle, se résume de la manière suivante :

P3 : Pour avoir une performance meilleure, il est souhaitable d'avoir un alignement entre les différents processus du projet et la communication avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes.

La gestion des parties prenantes au cours d'un projet est primordiale. Aussi, il est indispensable de tout détailler durant la phase de démarrage. En particulier, il faudrait planifier, d'une part avec le client pour connaître ses attentes et les délais nécessaires pour accomplir chaque étape du projet et pour le finaliser, et d'autre part, avec le commanditaire pour planifier les ressources indispensables au lancement du projet, et enfin avec le fournisseur pour établir les délais de livraison. Il est aussi impératif d'interagir régulièrement durant tout le cycle de vie et l'évolution du projet avec ces parties prenantes en leur fournissant des retours d'informations en cas de changement.

Par ailleurs, il faut aussi veiller à établir une communication claire et fluide avec l'équipe du projet afin de motiver ses membres, d'obtenir l'engagement de l'équipe envers le projet, de contribuer à la progression du travail de l'équipe et finalement de contenir les conflits.

D'après le PMBoK Guide, les parties prenantes qui interagissent dans les différents processus d'un projet sont comme suit :

Processus	Parties prenantes internes			Parties prenantes externes	
	Commanditaire	L'équipe de projet	Chef de projet	Clients	Fournisseurs
Démarrage	X	X	X	X	X
Planification		X			
Exécution		X			X
Pilotage et contrôle					X
Clôture	X			X	

Tableau 9 : Interaction des parties prenantes dans chaque processus selon les apports du PMBOK Guide

3. Approche méthodologique

Pour répondre à notre problématique afin de mieux tester les propositions qu'on a élaborées, l'accent a été mis sur une étude réaliste critique, basée sur une approche mono-quantitative déductive, qui, à notre avis, est la plus pertinente pour notre recherche et qui mènera aux résultats escomptés, et pour ce faire, on a élaboré un questionnaire qu'on a émis à des gestionnaires et responsables de projets. Les résultats obtenus nous ont permis de mesurer et tester les propositions mises en place.

L'approche utilisée, par cette étude, est basée sur le « research onion » (Sauders et al, 2016) comme présenté ci-après ³:

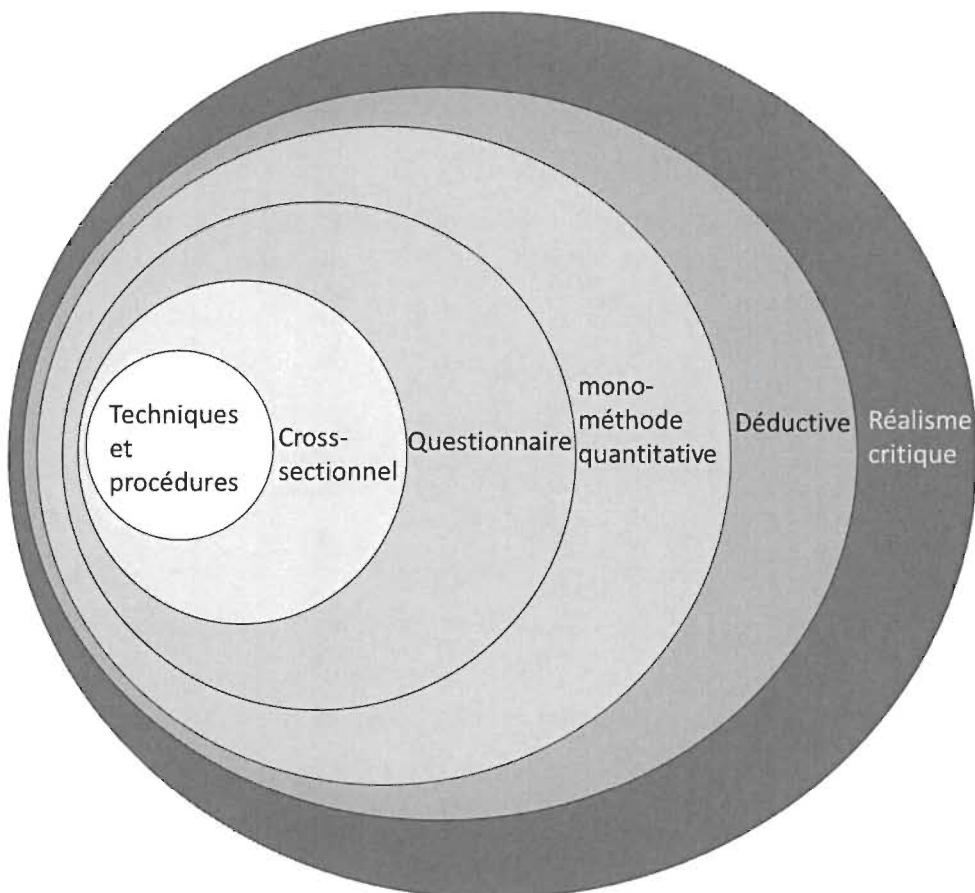


Figure 19 : L'oignon de la recherche.

³ <https://onion.derby.ac.uk/>

3.1. Philosophie de la recherche : Réalisme critique

Grâce à la littérature existante, on a développé trois propositions qu'on a testées à l'aide du questionnaire mis en place. En suivant cette méthode, on a abouti aux déductions à travers des phénomènes qu'on a mesurés, ce qui démontre que la philosophie de recherche adoptée pour cette étude est le réalisme critique.

On peut définir ce courant philosophique comme étant « *le réalisme est la théorie selon laquelle les objets ultimes de la recherche scientifique existent et agissent (pour la plupart) indépendamment des scientifiques et de leur activité* » (Archer et Vandenberghe, 2019, p.30). Grâce à cette philosophie, le chercheur ou scientifique retransmet des phénomènes qu'il a pu observer à un instant précis, qui font l'objet d'expérimentation et de développement (Maunier, 2019). A travers notre étude, on a pu relever certaines pratiques existantes en matière de communication au cours des projets, ainsi que l'impact de ces pratiques sur la performance des projets.

3.2. Approche suivie : Déductive

On a pu formuler des propositions sur la base théorique, grâce auxquelles on a pu déduire les pratiques utilisées. En ce faisant, on est en mesure de les expérimenter afin d'affirmer ou de rejeter les propositions élaborées.

Cette approche permet d'aboutir à une conclusion, et ce, en partant d'une observation qui se rapporte à un sujet défini dans une situation particulière. Ceci nous permettra par la suite d'en tirer une leçon générale applicable à toute situation (Dudovskiy, 2018).

3.3. Méthode : Quantitative

La méthode utilisée dans cette recherche est la mono-méthode quantitative. Cette méthode vise à tester des phénomènes grâce à des données chiffrées (Claude, 2019).

Les résultats obtenus grâce au questionnaire, sont présentés sous forme de données chiffrées, soit en nombre ou en pourcentage. Cependant, on ne cherche pas à faire une représentation statistique, car elle n'est pas menée à des fins statistiques corrélatives, mais le but est de mettre en évidence et d'interpréter les facteurs clés de la recherche, notamment en termes de communication tout au long du cycle de vie du projet avec l'implication des parties prenantes. En somme, le but de cette recherche

est d'étudier les rôles d'influences des variables les plus importantes en fonction des répondants.

3.4. Stratégie

D'après les propositions avancées lors de notre recherche, on a mis en place un **questionnaire** destiné à des responsables qui travaillent sur des projets ou des gestionnaires de projets au Canada. À la lumière de leurs réponses, on a pu vérifier nos propositions et mettre le doigt sur les pratiques utilisées en matière de communication. Ce questionnaire est divisé en quatre parties :

3.4.1. Identification

La première partie, d'identification, vise à déterminer l'approche de gestion de projet suivie dans l'entreprise du répondant ainsi que ses connaissances des modèles de communication et ceux qu'il utilise. Comme suit :

1. Depuis combien d'années travaillez-vous sur des projets ?

1 à 2 ans

2 à 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

2. Quelle est l'approche suivie dans la gestion de projets au sein de votre entreprise ?

PMBOK

PRINCE2

Générique

Ne sais pas

Autres :

3. Est-ce que vous avez connaissance des modèles de communication suivants ?

Modèles	OUI	NON
Technique / Linéaire		
Linguiste		
Cybernétique		
Systémique		

4. Lorsque vous communiquez quel modèle de communication utilisez-vous ?

Technique / Linéaire

Linguiste

Cybernétique

Systémique

Aucun

Autre :

3.4.2. Alignement entre les processus et la communication

La deuxième partie est consacrée au test de la première proposition, qui est de savoir s'il est souhaitable qu'il y ait un alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication durant chaque phase à travers le cycle de vie du projet :

5. Alignement entre processus et communication : cette première série de questions vise à déterminer s'il est souhaitable, qu'il y ait un alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication. (P1 sur le schéma du cadre conceptuel)

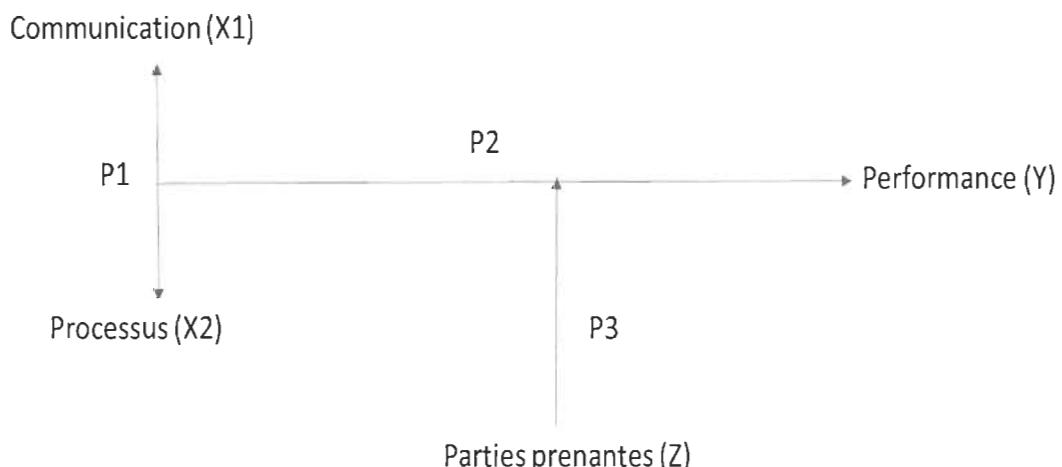


Figure 20 : Cadre conceptuel

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Selon vous est-il souhaitable que les processus d'un projet soient alignés avec la communication du projet ?					
2. Les parties prenantes doivent-elles être ciblées et identifiées durant la phase de démarrage ?					
3. Est-ce que des réunions entre la hiérarchie et le chef de projet doivent être établies durant la phase de démarrage ?					
4. Est-ce que des réunions avec les clients et avec les fournisseurs doivent être établies durant la phase de démarrage ?					
5. Est-ce que des comptes rendus doivent être diffusés à toutes les parties prenantes durant la phase de démarrage ?					

6. Le plan de communication du projet doit-il être mis en place durant la phase de planification ?					
7. Le chef de projet doit-il instaurer une communication productive entre les parties prenantes durant la phase d'exécution ?					
8. Le chef de projet doit-il coordonner le travail entre les parties prenantes durant la phase d'exécution ?					
9. Est-ce que les travaux doivent être constamment vérifiés durant la phase de pilotage et de contrôle ?					
10. La mise en place d'actions correctives doit-elle être entreprises en cas de non-conformité durant la phase de pilotage et de contrôle ?					
11. est-il nécessaire que les informations soient constamment diffusées aux parties prenantes concernées durant la phase de pilotage et contrôle ?					
12. La documentation et le retour d'expériences doivent-ils être archivés durant la phase de clôture ?					

3.4.3. Impact de l'alignement entre les processus et la communication sur la performance

Cette troisième partie vise à définir l'impact de la relation de l'alignement (processus/communication) sur la performance et de tester la deuxième proposition de recherche. Elle vise aussi à déterminer si la bonne maîtrise du processus de communication, en utilisant les outils nécessaires permet ou non d'impacter positivement la performance du projet.

6. Impact de la relation de l'alignement (processus/communication) sur la performance. Cette question vise à déterminer si un plus fort alignement entre les processus et la communication conduit à un impact plus positif sur la performance (P2 sur le schéma du cadre conceptuel)

	Très négatif	Négatif	Pas d'impact	Positif	Très positif
1. Selon vous, comment est l' impact d'un plus fort alignement entre la communication et les processus d'un projet sur la performance de ce dernier ?					

3.4.4. Impact de l'alignement processus/communication avec l'implication des parties prenantes sur la performance

Enfin, la quatrième partie étudie la troisième proposition. Elle traite de l'impact de la relation entre l'alignement des processus et de la communication en appliquant les parties prenantes internes ou en externes sur la performance du projet. La question était la suivante :

7. Impact de la relation entre l'alignement (processus/communication) avec l'implication des parties prenantes sur la performance.

Selon vous, l'implication des parties prenantes ci-dessous a-t-elle un IMPACT sur la relation alignement (processus/communication) et performance :

	Très négatif	Négatif	Pas d'impact	Positif	Très positif
1. Commanditaire					
2. Chef de projet					
3. L'équipe du projet					
4. Client					
5. Utilisateur					

6. Fournisseur					
7. Personnel de l'entreprise (employés d'autres départements)					
8. Environnement de l'entreprise (banques, concurrents, population, etc...)					

Les questions sont formulées à partir des questions de recherches relatives à chacun des objectifs cités et nous permettent d'explorer les propositions établies.

Ci-dessous un tableau qui met en évidence le lien entre les objectifs de type "analyser et comprendre les relations entre facteurs", les questions de recherche, les propositions et enfin les parties auxquelles le questionnaire s'apparente :

Parties du questionnaire	Objectifs de types "analyser et comprendre les relations entre facteurs"	Questions de recherche	Propositions
Deuxième partie : Alignement entre les processus et la communication.	O.1 : Définir l'ajustement mutuel entre la communication et les processus d'un projet	QR1 Quel est l'alignement mutuel entre la communication et les processus qui aboutira à une meilleure performance d'un projet ?	P1 : Une bonne pratique acceptée implique qu'il y ait un alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication.
Troisième partie : Impact de l'alignement entre les processus et la communication sur la performance	O.2 : Définir le rôle de la communication dans les différents processus d'un projet pour atteindre une performance optimale	QR2 Comment l'influence de la communication dans chaque processus de projet peut-elle augmenter la performance ?	P2 : Un plus fort alignement entre les processus et la communication, conduit à un impact plus positif sur la performance.
Quatrième partie : Impact de l'alignement processus/communication avec l'implication des parties prenantes sur la performance.	O.3 : Déterminer l'influence des parties prenantes sur l'ajustement de la communication et des processus	QR3 Comment la relation mutuelle entre les processus et la communication peut-elle conduire à une meilleure performance en prenant en considération l'influence des parties prenantes ?	P3 : Pour avoir une performance meilleure il est souhaitable d'avoir un alignement entre les différents processus du projet et la communication avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes.

Tableau 10 : Correspondance des parties du questionnaire aux objectifs, questions de recherche et propositions.

3.5. Horizon de temps : Cross-sectionnel

Les répondants choisis pour cette étude sont des chefs et responsables de projets et les résultats obtenus par ces derniers reflètent leurs idées, leurs propos ainsi que les

pratiques qu'ils utilisaient au moment où ils ont répondu au questionnaire, ce qui se rapporte au design d'étude **cross-sectionnel**.

Ce type d'étude, souvent utilisé dans le domaine des sciences sociales, revient à capturer, rapporter et décrire des phénomènes sous le point de vue d'un échantillon spécifique à un certain moment bien précis sans que le chercheur y apporte une influence quelconque (Kendra, 2019). Effectivement, on a pu rapporter et décrire les pratiques utilisées en matière de communication dans les projets en incorporant d'autres caractéristiques qui sont les processus du projet et les parties prenantes.

3.6. Techniques et procédures

Le questionnaire a été diffusé via Google Form à des responsables et chefs de projet. Le choix de cette catégorie d'échantillon représente les personnes les plus aptes à donner des réponses pertinentes à nos questions de recherche. Le nombre de réponses collectées et traitées suite à l'atteinte de la saturation théorique est au nombre de trente-neuf réponses.

Les données ont été traitées à l'aide de Google Form et ont été compilés grâce à Microsoft Excel. Leur traitement s'est fait à la lumière des propositions formulées grâce à la revue de littérature.

La collecte d'informations a été faite suivant les considérations éthiques suivantes : le respect de la confidentialité et de l'anonymat des personnes sollicitées ainsi que leur libre consentement pour répondre aux questions en leur précisant le but de l'étude.

4. Analyse des résultats

Dans ce chapitre nous allons retranscrire et analyser les résultats obtenus grâce au questionnaire émis auprès des responsables et gestionnaires de projets, qui étaient au nombre de trente-neuf répondants.

4.1. Analyse de la partie d'identification

La toute première question vise à déterminer depuis combien d'années les répondants travaillent sur des projets. On constate d'après les résultats que la majorité des répondants ont une expérience de 5 à 10 ans sur des projets comme l'illustre le tableau suivant :

Nombre d'années	Nombre de répondants	Pourcentage
Moins d'un an	7	18%
1 à 2 ans	10	26%
2 à 5 ans	7	18%
5 à 10 ans	11	28%
Plus de 10 ans	4	10%

Tableau 11 : Années d'expériences dans les projets

Concernant **la première partie** du questionnaire, on va traiter tout d'abord l'approche suivie par les répondants quant à la gestion de projets :

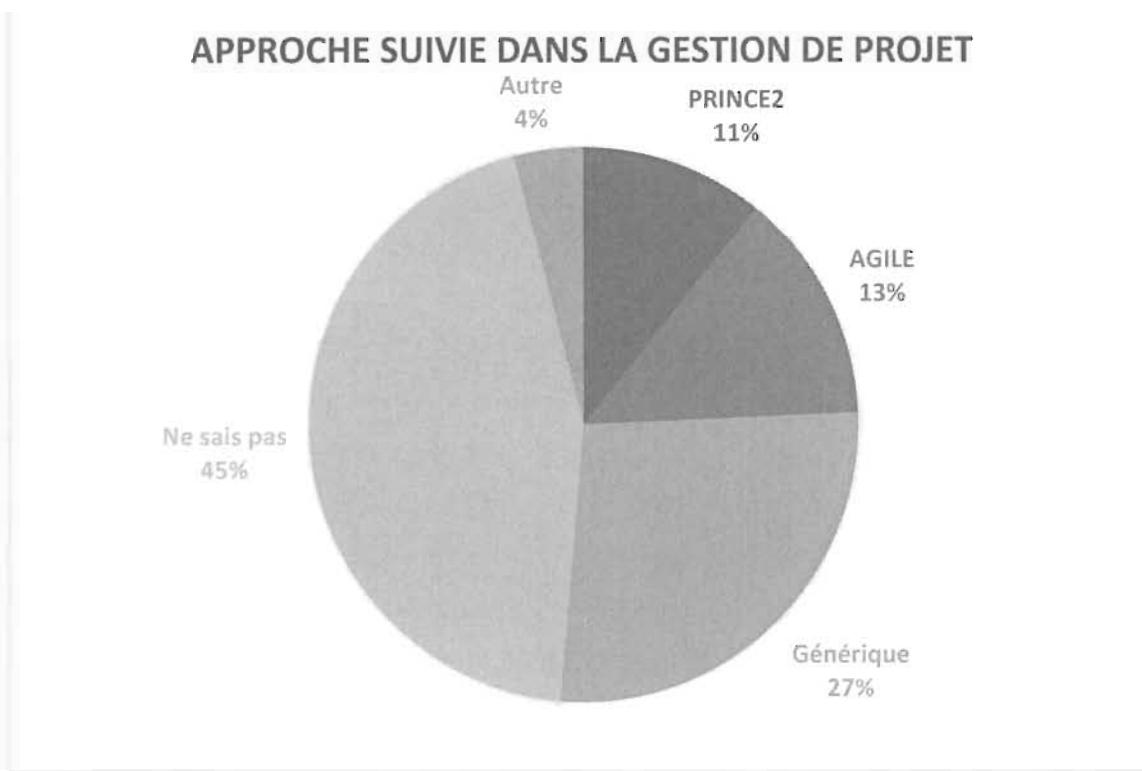


Figure 21 : Approche suivie dans la gestion de projet

On constate que la grande majorité des répondants n'ont pas connaissance de l'approche suivie par leur entreprise en matière de gestion de projet, avec un taux de 45%, suivie de 27% des répondants qui utilisent l'approche générique à savoir le PMBOK, 13% utilisent la méthode Agile, 11% suivent la méthodologie PRINCE2 et enfin 4% utilisent une autre approche à savoir la **SNGP** qui est le système national en gestion de projet en TI et en immobilier. Ce dernier système met en place les attentes mais aussi les dispositifs, les processus et les outils indispensables pour la réussite des projets de services publics et approvisionnement Canada⁴.

- On constate alors que la grande partie des gestionnaires n'ont pas connaissance de la méthodologie adoptée en matière de gestion de projet. Cependant celle qui reste la plus utilisée est l'approche basée sur le PMBoK Guide suivie de la méthodologie AGILE.

Nous allons maintenant aborder la connaissance des répondants vis-à-vis des modèles de communication et ceux qu'ils utilisent dans le processus gestion :

⁴ <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/index-fra.html>

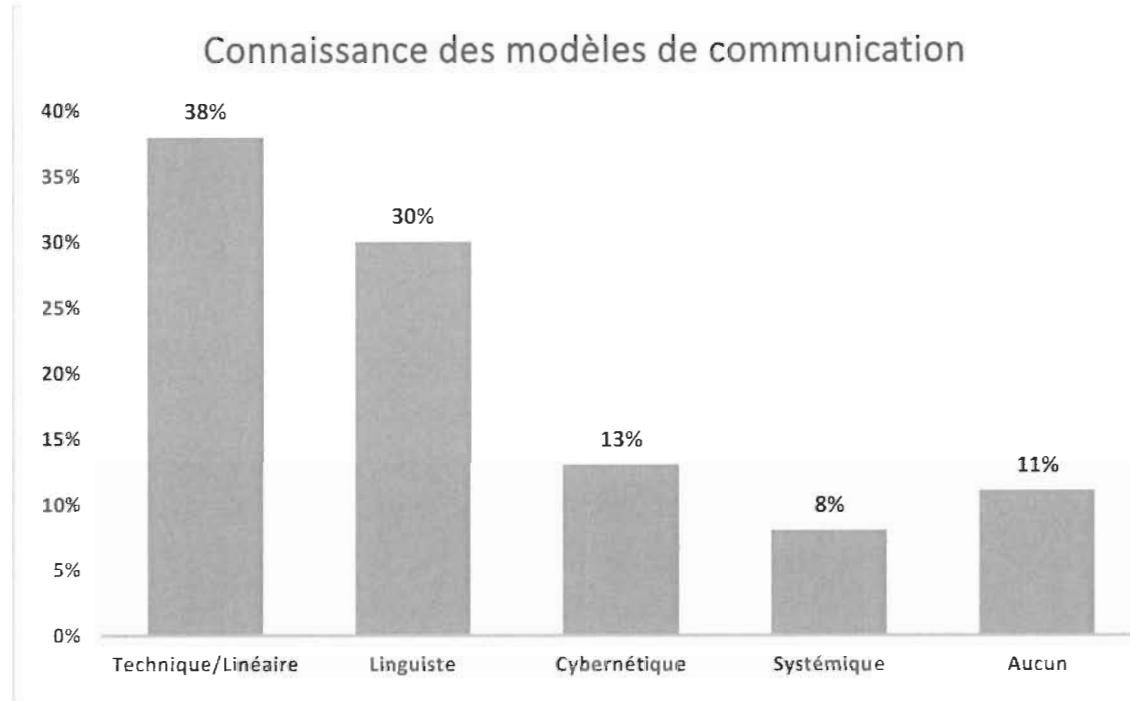


Figure 22 : Connaissance des modèles de communication

On remarque que les deux modèles les plus connus par les gestionnaires sont le modèle technique/linéaire et le modèle linguiste avec des pourcentages respectivement de 38% et de 30%. Cependant, le modèle le moins connu est le systémique avec un taux de 8%.

- En somme, le modèle le plus connu est celui de Shannon et Weaver, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'il est le précurseur des modèles de communication d'un point de vue scientifique.

Le modèle le moins connu est le modèle systémique en raison, peut-être, de sa complexité et de la nécessité d'assimiler et de comprendre l'aspect sociologique et psychologique des individus mais aussi de la nécessité de comprendre de nouveaux concepts comme la vision de la communication de Luhman qui est perçue comme un système social ainsi que le phénomène d'autopoïèse qui s'y apparaît ; ou encore de nouveaux aspects de concepts déjà existants tels que les différents aspects de codage (l'exemple des trois types proposés par l'école Palo Alto, à savoir le codage digital, analogique et gestalten)

Les modèles de communication utilisés

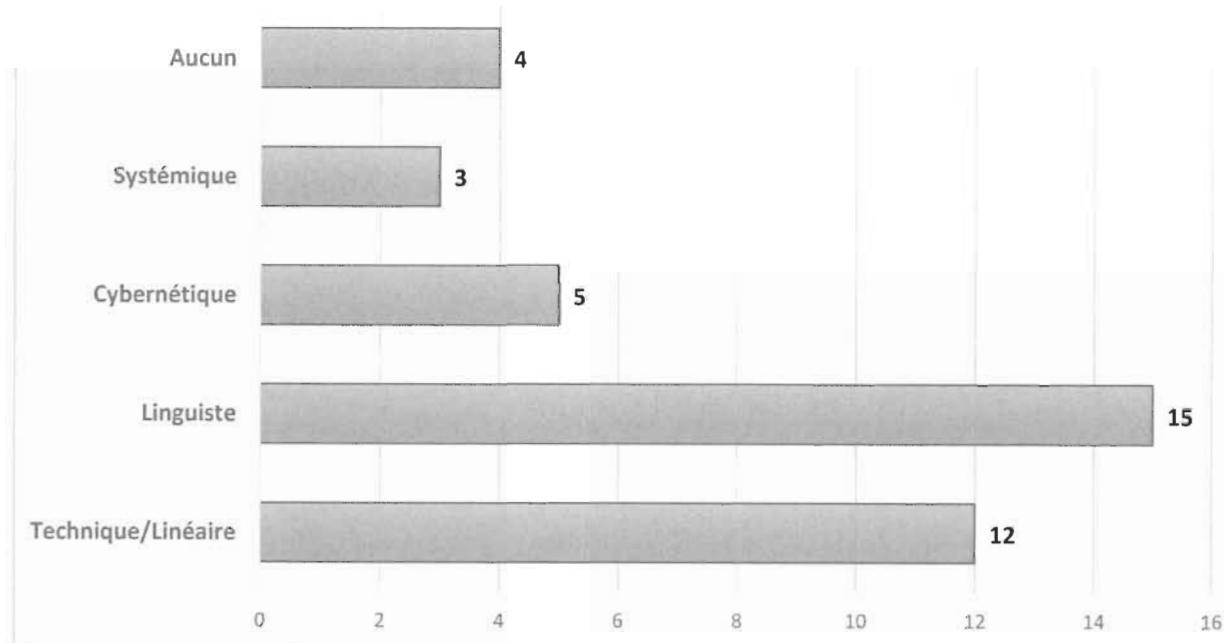


Figure 23 : Les modèles de communication utilisés.

Les modèles de communication les plus utilisés sont à nouveau le modèle Technique/linéaire et le modèle linguistique avec douze et quinze répondants ce qui équivaut à des pourcentages de 31% et 38% respectivement. Le modèle systémique, encore une fois, est le modèle avec le taux le plus bas soit 8%, or juste 3 des

répondants affirment l'utiliser. Il se trouve ainsi le modèle le moins utilisé par les gestionnaires.

- On remarque alors que la majorité des répondants optent pour l'utilisation de l'aspect linguistique de la communication verbale où l'attention est accordée au message et à la manière de le transmettre, afin qu'il soit plus soigné. Il est centré sur l'émetteur qui transmet son état au récepteur. Cependant, le modèle le moins utilisé reste le modèle systémique, (à noter qu'il est le moins connu chez les gestionnaires) alors qu'il devrait être le plus privilégié à cause de son aspect psychologique et sociologique, donnant ainsi plus d'importance au côté humain dans la communication car il s'intéresse à la relation entre les individus.

4.2. Analyse de la proposition 1 : Alignement entre les processus et la communication

Concernant la deuxième partie du questionnaire qui teste l'alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication, les résultats sont les suivants :

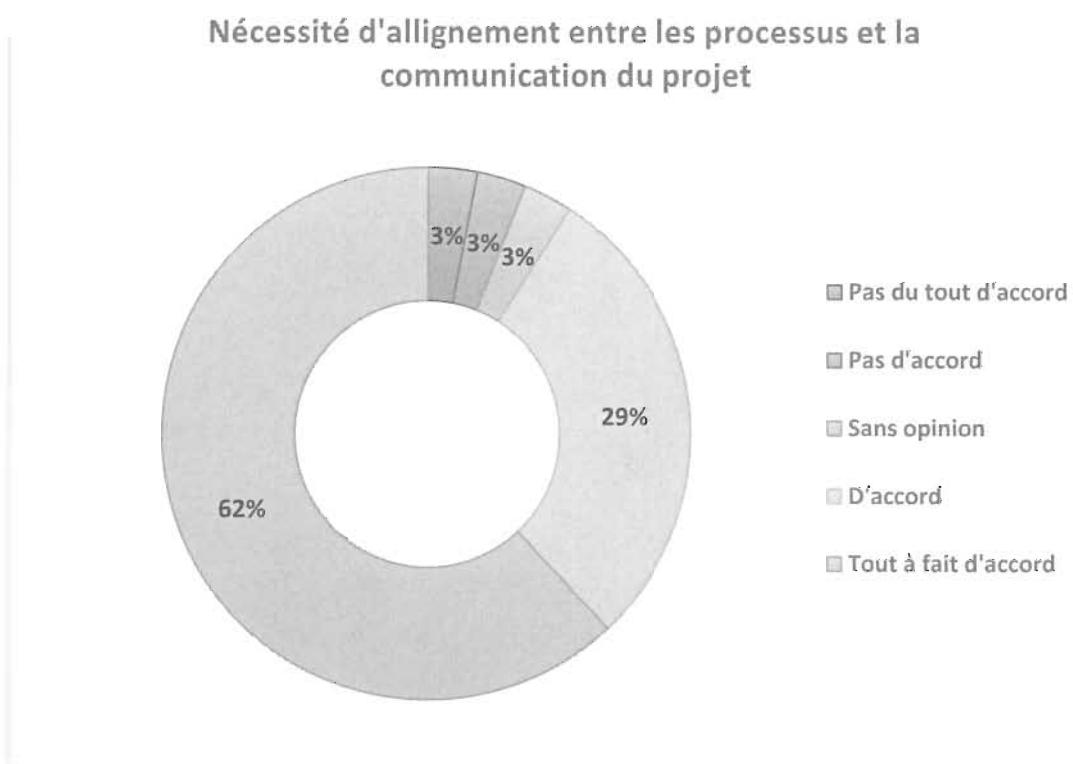


Figure 24 : Nécessité d'allignment entre les processus et la communication du projet.

Cette partie a pour but de traiter la nécessité de la présence d'alignement entre les processus et la communication lors des projets. Les réponses à la première question démontrent que la majorité des répondants sont d'accord avec cette affirmation, 62% d'entre eux ont répondu « tout à fait d'accord » et 29% sont « d'accord » quant à la présence de cet alignement.

Ci-dessous, les résultats obtenus pour la série de questions qui visent à traiter cet alignement à travers certaines pratiques avec chaque processus d'un projet :

		Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Sans opinion		D'accord		Tout à fait d'accord	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Phase de démarrage	1.La nécessité d'élire le chef de projet	1	3%	1	3%	1	3%	11	29%	23	62%
	2. L'identification des parties prenantes	3	8%	6	16%	3	8%	9	25%	16	43%
	3.Mise en place des réunions entre la hiérarchie et le chef de projet	5	13%	5	13%	3	8%	16	42%	9	24%
	4.Mise en place de réunions avec les clients et les fournisseurs	1	3%	6	18%	3	9%	16	47%	8	23%
	5.Diffusion des comptes rendus aux parties prenantes	1	3%	9	25%	4	11%	7	19%	15	42%
Phase de planification	6.Mise en place du plan de communication	3	8%	13	34%	6	16%	11	9%	5	13%

Phase d'exécution	7.Instauration de la part du chef de projet d'une communication productive avec les parties prenantes	1	3%	4	10%	7	18%	14	37%	12	32%
	8.Coordination de la part du chef de projet du travail entre les parties prenantes	1	3%	4	10%	5	13%	11	29%	17	45%
Phase de pilotage et de contrôle	9.Vérification constante des travaux	1	3%	2	6%	3	8%	17	47%	13	36%
	10.Mise en place d'actions correctives en cas de non-conformité	1	3%	6	16%	3	8%	16	43%	11	30%
Phase de clôture	11.Diffusion constante d'informations aux parties prenantes	1	3%	1	3%	5	14%	18	50%	11	30%
	12.Archivage de la documentation et le retour d'expériences	1	3%	7	18%	3	8%	17	45%	10	26%

Tableau 12 : Alignement entre processus et communication suivant chaque processus.

Concernant la phase de démarrage, la grande majorité des répondants s'accordent sur la nécessité d'élire le chef de projet au tout début du processus. Ainsi, 62% ont répondu tout à fait d'accord et 29% ont répondu d'accord. C'est la même situation pour l'identification des parties prenantes, la majorité des répondants (43%) ont été tout à fait d'accord avec cette affirmation suivie de 25% qui étaient d'accord, également la même tendance est relevée en ce qui concerne la diffusion des comptes rendus aux parties prenantes. Enfin, la mise en place des réunions, que ce soit entre la hiérarchie et le chef de projet, ou avec les clients et les fournisseurs a montré un taux de 42% et 47% respectivement par les répondants qui étaient d'accord avec cette affirmation.

La majorité des répondants avec un pourcentage de 34% n'ont quand même pas été d'accord sur la mise en place du plan de communication durant la phase de planification, même si 29% d'entre eux étaient d'accord, leur l'opinion reste tout de même mitigée.

Par rapport à la phase d'exécution, la majorité des répondants s'accordent sur l'instauration d'une communication productive de la part du chef de projet avec les parties prenantes durant cette phase, car 37% ont répondu « d'accord » et 32% ont répondu « tout à fait d'accord » aussi, 45% ont répondu « tout à fait d'accord » quant à la nécessité de la coordination du travail de la part du chef de projet avec les parties prenantes enfin, 29% qui ont répondu « d'accord ».

Les répondants ont, pour la majorité, été d'accord sur la vérification constante des travaux (47%), la mise en place d'actions correctives en cas de non-conformité (43%) et la diffusion constante d'informations aux parties prenantes (50%). Ces taux sont valables durant la phase de pilotage et de contrôle.

Enfin, durant la phase de clôture, les répondants ont été d'accord (45%) pour que la documentation et le retour d'expériences soient archivés suivie par 26% qui étaient tout à fait d'accord avec cette déclaration.

- On constate, comme cité dans la description de la première proposition de recherche, que les actions à mettre en place à travers le cycle de vie du projet sont comme suit :
 - ✓ D'abord, lors du processus de démarrage il est nécessaire d'élire le chef de projet, d'identifier les parties prenantes avec qui il va devoir

communiquer, l'organisation des réunions avec la hiérarchie mais aussi avec les fournisseurs et les clients. La diffusion des comptes rendus aux parties prenantes est indispensable aussi.

- ✓ Ensuite, durant le processus de planification, un nombre important de gestionnaires étaient d'accord pour la mise en place du plan de communication. Cependant, la majorité n'était pas du même avis, et n'était pas d'accord pour sa mise en place durant cette phase.
- ✓ Quant au processus d'exécution, il convient d'instaurer une communication productive de la part du chef de projet et de coordonner le travail des parties prenantes.
- ✓ A propos du processus de pilotage et de contrôle, on relève la nécessité de veiller au suivi des travaux en introduisant des actions correctives en cas de besoin et la diffusion de l'information aux parties prenantes.
- ✓ Enfin, la majorité des gestionnaires s'accordent sur l'intérêt de la documentation et de l'archivage du retour d'expériences.

En conclusion, on constate que la première proposition est partiellement plausible, à l'exception d'un seul aspect où les avis concernant la mise en place du plan de communication durant la phase de planification sont mitigés, car 42% des répondants ont été d'accord avec cette affirmation contre 42% qui n'étaient pas d'accord.

4.3. Analyse de la proposition 2 à savoir : Impact de l'alignement entre les processus et la communication sur la performance

La troisième partie du questionnaire vise à tester la deuxième proposition de la présente recherche et ce en définissant l'impact de la relation de l'alignement entre les processus et la communication sur la performance du projet. Les réponses obtenues sont les suivantes :

IMPACT DE LA RELATION ENTRE LA COMMUNICATION ET LES PROCESSUS D'UN PROJET SUR LA PERFORMANCE

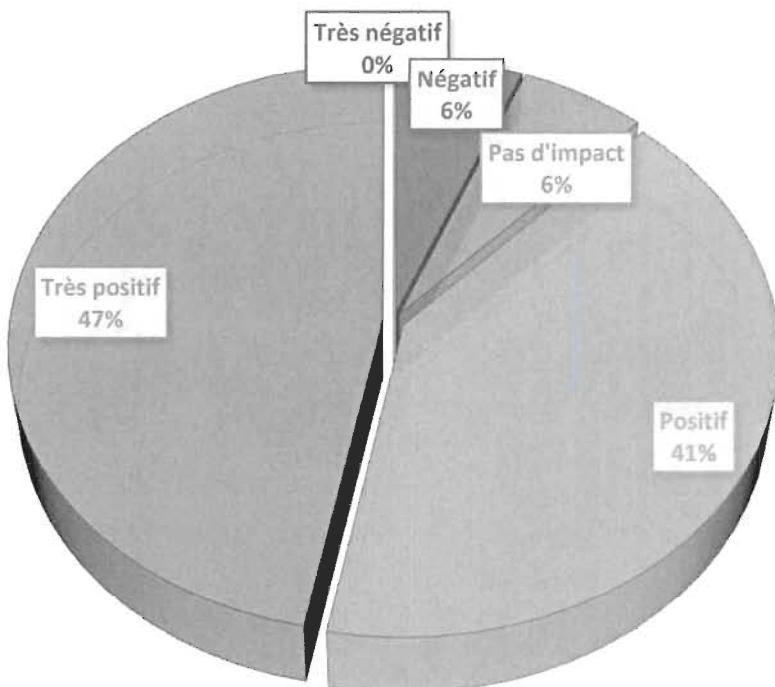


Figure 25 : L'impact de la relation entre la communication et les processus d'un projet sur la performance du projet

Seulement 6% des répondants ont jugé que l'impact de la relation entre la communication et les processus du projet impacte négativement la performance de ce dernier. Le même nombre de répondants ont considéré l'inexistence d'un impact, contrairement à 41% qui étaient d'avis que l'impact est positif et, enfin, la majorité des gestionnaires avec 47% des répondants ont jugé que l'impact de l'alignement entre la communication et les processus est très positif sur la performance du projet.

- On constate donc que la bonne maîtrise d'un processus de communication qui est bien défini et bien étudié avec les outils adéquats qui pourront s'appliquer et s'adapter à chaque phase bien précise du projet permet d'avoir un impact positif sur le rendement et la performance du projet. Ce résultat peut être atteignable en définissant les actions à entreprendre ainsi que les outils adéquats pour chaque processus en particulier et en traitant les besoins des parties prenantes indépendamment et en coordonnant leur travail.
L'implication de ces parties prenantes sera traitée à travers les résultats obtenus par la dernière question du formulaire.

En conclusion, on constate alors que la deuxième proposition est plausible.

4.4. Analyse de l'impact de la proposition 3, soit l'alignement processus / communication avec l'effet de l'implication des parties prenantes sur la performance

A propos de la quatrième et dernière partie visant à tester la troisième proposition, les résultats obtenus sont les suivants :

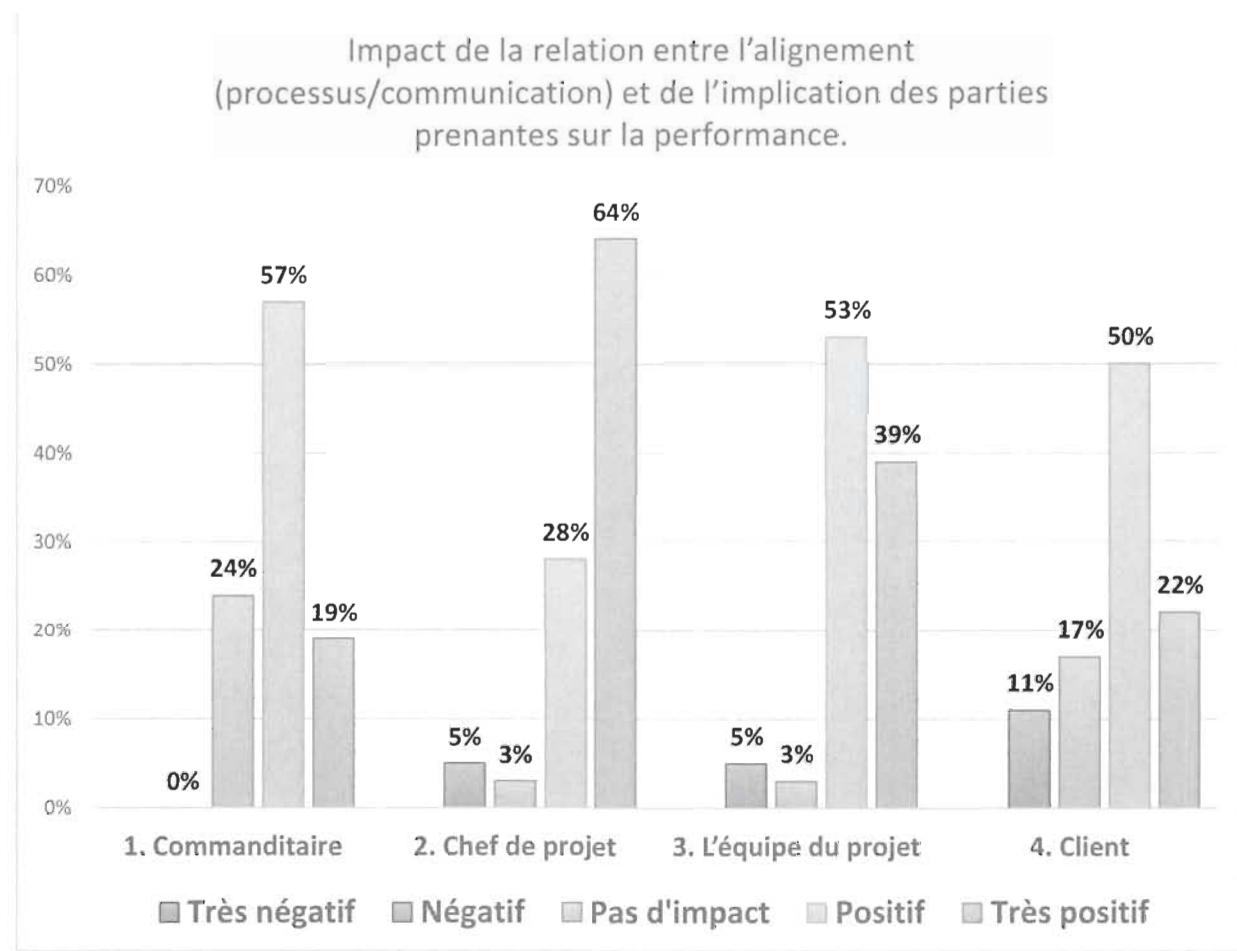


Figure 26 : Impact de la relation entre l'alignement (processus/communication) et de l'implication des parties prenantes sur la performance. (partie 1)

Concernant l'implication du commanditaire, qui joue un rôle important dans la prise de décision durant tout le cycle de vie du projet (PMI, 2008) (Herniaux, 1998), la majorité des répondants (57%) ont jugé qu'elle est positive, presque le même résultat pour l'implication des clients car 50% l'ont jugé positive, ainsi que vis-à-vis de l'équipe du projet avec 53% des répondants. De plus, 39% l'ont jugé très positive car au sein de

l'équipe ce sont les employés qui vont travailler en permanence en étroite collaboration en veillant à ce que sur les livrables soient présentés dans les délais prévus ;

A propos de l'implication du chef de projet, elle est perçue comme très positive avec 64% des résultats, ce résultat s'explique par le fait c'est lui la personne qui orchestre et gère toutes les facettes du projet, en veillant à ce qu'une bonne communication soit constamment établie entre toutes ces parties prenantes et que l'objectif final du projet soit atteint tout en respectant les contraintes en termes de coûts, délais, etc... Le chef de projet est alors le pivot sur qui dépend une grande partie de la réussite du projet.

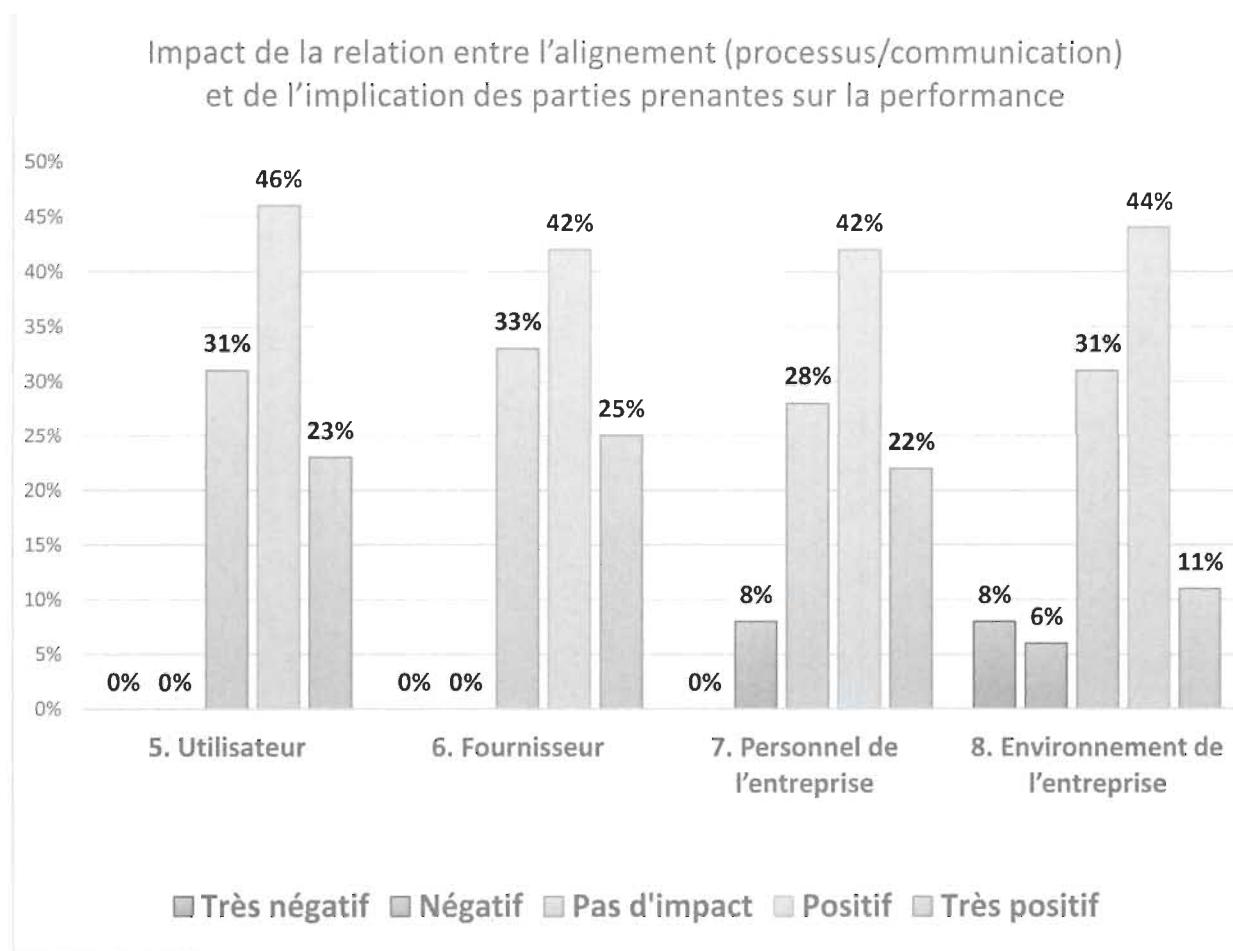


Figure 27 : Impact de la relation entre l'alignement (processus/communication) et de l'implication des parties prenantes sur la performance. (partie 2)

46% des répondants ont considéré l'impact de l'utilisateur comme ayant un effet positif sur la performance du projet, 23% l'ont jugé très positif. Ces résultats s'expliquent par le fait que le client est la destination du produit final du projet. Il est donc indispensable de bien cerner ses attentes, d'être à son écoute et établir une bonne communication

durant tout le cycle de vie du projet. Avec presque les mêmes résultats, l'implication des fournisseurs est jugée positive à hauteur de 42%, et très positive à hauteur de 25%, car leur implication impacte principalement les délais du projet.

Par rapport à l'implication du personnel de l'entreprise, qui sont les employés d'autres départements, 42% des répondants ont jugé qu'elle est positive sur la performance du projet, 22% ont jugé qu'elle est très positive et 28% ne voient pas qu'ils ont un impact sur la performance. Ces 28% peuvent considérer les autres personnes de l'entreprise simplement comme des spectateurs, même si le chef de projet peut avoir recours à leur aide.

Comme on peut le constater, l'environnement de l'entreprise qui comprend entre autres les banques, les concurrents, la population, etc... est perçu comme ayant un impact positif sur la performance du projet car 44% des répondants l'ont jugé positif, 11% l'ont jugé très positif, et seulement 8% l'ont jugé très négatif. Enfin, 31% ont jugé que l'environnement de l'entreprise n'a pas d'impact sur le projet.

- On constate d'après les réponses obtenues que les parties prenantes qui ont le plus haut taux d'implication positive sur la performance du projet sont bien évidemment le chef du projet, suivi du commanditaire qui est perçue comme n'ayant aucun impact négatif, et enfin, l'équipe du projet. Cependant, concernant les utilisateurs, les fournisseurs, le personnel de l'entreprise autre que l'équipe projet ainsi que l'environnement externe du projet sont jugés neutres par 28% à 33% des répondants. Néanmoins la majorité les a jugés positifs ce qui nous amène à affirmer la dernière proposition. L'implication des parties prenantes est indispensable durant tout le cycle de vie du projet, il faut veiller à ce que la communication soit bien établie avec chacune d'entre elles durant chaque processus, car chaque partie prenante a ses propres besoins et attentes qui doivent être gérés.

En conclusion la troisième proposition est plausible.

4.5. Synthèse de l'analyse

Concernant les modèles de communication, on constate, d'après l'étude menée, que la majorité des gestionnaires n'ont pas connaissance du modèle systémique, ce qui revient à dire que c'est le modèle le moins utilisé. Alors que le modèle linguistique de Jakobson est le plus utilisé. Ceci est expliqué par l'importance que donnent les

gestionnaires à la façon de transmettre leurs messages. Cependant, concernant les méthodologies adoptées, la majorité des gestionnaires, encore une fois, n'ont pas connaissance du type de méthodologie adoptée par leur entreprise. L'approche basée sur le PMBoK Guide reste la plus utilisée.

En ce qui concerne les propositions élaborées dans cette recherche, et d'après les résultats obtenus, on a pu observer que la première proposition est partiellement plausible. Les actions à entreprendre s'avèrent vraies, à l'exception d'une seule. Or il est souhaitable qu'il y ait un alignement entre chaque processus du projet et les actions de communication. En effet, la majorité des actions à mettre en place durant chaque processus sont indispensables, telle que l'élection du chef de projet durant la phase de démarrage ou encore la coordination du travail durant le processus d'exécution. Cependant, l'action sur laquelle la majorité des gestionnaires n'étaient pas d'accord pour sa mise en place est l'instauration du plan de communication lors de la phase de planification.

La deuxième et la troisième propositions s'avèrent plausibles ; d'un côté, une bonne maîtrise du processus de communication avec un plus fort alignement entre ce dernier et les processus du projet conduisent à un impact plus positif sur la performance, et ce, en définissant les outils de communication de chaque processus. Ce résultat est atteint en faisant, entre autres, le suivi régulier de l'avancement du travail et sa coordination, en instaurant des actions correctives en cas de non-conformité etc... D'un autre côté, l'implication des différentes parties prenantes internes ou externes est souhaitable pour impacter plus positivement la performance. Leur implication est rendue possible en déterminant leurs besoins et en y répondant, en veillant à les inclure durant tout le cycle de vie du projet, selon leur niveau d'importance et le moment de leur intervention durant les différentes phases du projet. Pour illustrer, le résultat est meilleur si on connaît et on gère les attentes des clients durant le processus de démarrage, on fait un suivi continual avec eux au fur et à mesure que le projet évolue et on fournit des feedbacks en cas de changement.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des interprétations faites à la lumière des résultats obtenus par rapport à chaque proposition de la recherche :

Propositions	Interprétations faites
P1 : Une bonne pratique acceptée implique qu'il y ait un alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication.	Proposition partiellement plausible : les actions en communication suggérées durant tout le cycle de vie du projet ont été jugées souhaitables par les gestionnaires de projet. En effet, chacune des actions est importante pour un processus bien précis. La seule action sur laquelle les répondants n'étaient pas d'accord est la mise en place du plan de communication lors de la phase de la planification.
P2 : Un plus fort alignement entre les processus et la communication, conduit à un impact plus positif sur la performance.	Proposition plausible : la majorité des gestionnaires ont déclaré que plus l'alignement entre les processus et la communication est haut plus l'impact sera positif sur la performance du projet. Cet impact est possible si on suit certaines actions requises durant le cycle de vie du projet.
P3 : Pour avoir une performance meilleure il est souhaitable d'avoir un alignement entre les différents processus du projet et la communication avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes.	Proposition plausible : l'implication des parties prenantes est importante durant chaque processus de projet. Leur implication conduit à bien réaliser le projet tout en assurant une meilleure performance. Pour atteindre ce résultat, le gestionnaire de projet doit être en mesure de mettre en œuvre les techniques de communication et de répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes.

Tableau 13 : Tableau récapitulatif des interprétations

5. Conclusion

Le succès d'une bonne gestion de projet dépend fortement de la communication établie durant le cycle de vie du projet avec les différentes parties prenantes (PMI, 2013). Compte tenu du fait qu'elle est devenue partie intégrante dans la planification stratégique et durant le processus d'exécution (PMI, 2013), elle est passée d'un simple outil accessoire destiné à faciliter l'accomplissement des tâches du projet à une pratique importante et indispensable au bon fonctionnement de ses opérations (Herniaux, 1998).

5.1. Résumé de la problématique

A travers cette étude, nous espérons avoir apporté des contributions sur le plan théorique et pratique. Notre objectif est, d'une part, d'approfondir les connaissances concernant les différentes théories existantes en communication en les appliquant au contexte de projet, en raison de la rareté des études et d'ouvrages qui abordent ce sujet, avec l'implication des parties prenantes et, d'autre part, de voir comment s'en inspirer pour mettre en place un plan pratique de communication durant le cycle de vie d'un projet afin d'accroître la performance de ce dernier.

5.2. Méthode adoptée

Pour ce faire, nous avons déterminé les facteurs de communication en contexte projet, les différents processus de ce dernier, les différentes parties prenantes avec lesquelles le gestionnaire de projet va interagir durant chaque processus. Aussi, on s'est intéressé à la définition de l'ajustement mutuel entre les processus et la communication, à la manière dont cette relation mutuelle est engendrée par l'influence des parties prenantes qui contribuent à l'accroissement de la performance d'un projet. Ainsi, on a élaboré un questionnaire, envoyé à des gestionnaires de projets, en se basant sur les questions de recherche et sur la revue de littérature. Avec le souhait d'apporter plus d'éclaircissement aux bases théoriques afin de contribuer davantage au plan managérial. En effet, bien cerner les parties prenantes de chaque processus en établissant une communication bien claire et précise aidera le gestionnaire dans la prise de décisions adéquates, dans la planification, la coordination du travail, la motivation du groupe de projet et dans la détection des attentes des clients. Toutes

ces actions sont menées dans la perspective de mener à bien le projet et d'augmenter sa performance.

5.3. Résultats de recherche et contributions

Les résultats de l'enquête par questionnaire soumis aux gestionnaires et responsables de projet fait ressortir, de manière partiellement plausible la nécessité qu'il y ait un alignement entre chaque processus du projet et la communication, avec 91% des répondants qui étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec cette proposition. Les répondants étaient d'accord avec les différentes actions liées à la communication mentionnées dans le questionnaire à l'exception d'une seule opération qui est la mise en place du plan de communication lors de la phase de planification. Par ailleurs, les deuxièmes et troisièmes propositions se sont avérées être plausibles. Un plus fort alignement entre les processus et la communication conduit à un impact plus positif sur la performance avec 88% des répondants qui ont jugé cet impact positif ou très positif. Enfin, pour que cette performance soit meilleure, il est souhaitable qu'il y ait cet alignement entre les différents processus et la communication avec l'implication des parties prenantes. A noter que la partie qui a eu le plus haut taux d'impact positif, en dehors du chef de projet, reste l'équipe du projet. Enfin, celle qui a recueilli le plus haut taux d'impact négatif est le commanditaire du projet.

Il ressort aussi de notre étude que seulement 8% des responsables et gestionnaires de projet ont connaissance du modèle de communication systémique qui constitue le modèle le moins utilisé alors qu'il a l'avantage d'avoir un caractère sociologique et psychologique en s'intéressant à la personne et aux relations entre individus qui effectivement peuvent être privilégiées.

5.4. Limitations de la recherche

Cependant, les résultats récoltés reflètent la perception propre à chaque répondant et selon son expérience bien particulière, ce qui limite la portée de l'étude car il devient plus difficile de généraliser des pratiques basées sur des expériences personnelles. A cela s'ajoute la diversité des approches suivies par les répondants, or la méthode Agile par exemple, diffère de la méthodologie générique suivie par le PMBoK Guide (PMI, 2008,2017) et des pratiques en communication suivies par chaque standard. De plus, le nombre réduit des répondants, même arrivé à saturation théorique, ne permet pas non plus d'aller au-delà de l'analyse descriptive.

5.5. Possibles voies de futures recherches

Ceci pourrait être une invitation et un encouragement pour la réalisation d'autres recherches plus détaillées en traitant par exemple des pratiques en matière de communication prônées par chaque standard, ou selon le type de projet (informatique, construction, etc...). Par ailleurs, d'autres recherches pourraient aussi être menées afin de déterminer la cause pour laquelle la majorité des gestionnaires de projets n'ont pas une grande connaissance des modèles de communication, surtout le modèle systémique que seulement 8% des répondants connaissent, et de chercher à savoir si ces gestionnaires seront enclins à faire des formations en matière de communication, et si on pourrait intégrer ce module dans le cursus universitaire des futurs gestionnaires.

Bibliographie

- Aïm, R. (2011). Les fondamentaux de la gestion de projet. Saint-Denis, France: Afnor Edition.
- Archer, M. and F. Vandenberghe (2019). "Le réalisme critique. Une nouvelle ontologie pour la sociologie." Lectures, Publications reçues. Lormont, France : Bord de l'eau Edition.
- Aristote (1960). Rhétorique. Tome I : Livre I, traduit par Médéric DUFOUR. Paris, France : Collection Budé.
- Bateson, G., et al. (1988). Communication et société, Paris, France : Seuil Edition.
- Bentley, C. (2005). An Overview of PRINCE2: The Essence of PRINCE2: Project Management Method.
- Bohémier, S. (2006). "La performance organisationnelle par l'intégration de l'orientation marché et l'orientation innovation." Université du Québec à Montréal.
- Bourguignon, A. (1997). "Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance." Comptabilité - Contrôle - Audit, Association francophone de comptabilité, vol. 3(1), pages 89-101. Paris, France.
- Bourne, L. (2005). "Project Relationship Management and the Stakeholder Circle. Doctor of Project Management." Graduate School of Business. Institut royal de technologie de Melbourne, Australie.
- Burlaud, A., et al. (1995). Dictionnaire de gestion: comptabilité, finance, contrôle. Paris, France : Foucher Edition.
- Busque, S. (2018). "La cartographie des parties prenantes : comment identifier et évaluer les parties prenantes des projets." Boréal. Consulté le 10 octobre 2019, tiré de <https://www.boreal-is.com/fr/blog/cartographie-parties-prenantes-evaluer/>
- Canetto, P. (2017). "Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue." Québec, Canada : inrs.
- Chambon, J.-L. (2013). "Vers un leadership créatif, efficace et humain." La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion 48(259/260): 223.. Le Mans, France : GERESO Edition.
- Cherry, K. (2019). How does the cross-sectional research method work. Consulté le 18 juillet 2020, tiré de <https://www.verywellmind.com/what-is-a-cross-sectional-study-2794978>

- Claude, G. (2019). Etude qualitative et quantitative : définition et différences. Consulté le 18 juillet 2020, tiré de <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/>
- Commerce, O. o. G. (2009). Managing successful projects with PRINCE2, The Stationery Office. Londres, Angleterre : TSO Edition.
- Commerce, O. o. G. (2017). Managing successful projects with PRINCE2, The Stationery Office. Londres, Angleterre : TSO Edition.
- Descheemaeker, C. (2013). La méthode PRINCE2 Réussir les certifications Fondamental et Praticien. Malakoff, France : Dunod.
- Douay-Soublin, F. Rhétorique. Consulté le 11 août 2019, tiré de <https://www.universalis.fr/encyclopédie/rhetorique/2-racines-antiques-rhetorique-orateur/>.
- Dudovskiy, J. (2018). "The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: A step by step assistance. " Consulté le 28 juin 2020, tiré de <http://research-methodology.net/about-us/ebook/>
- Ecole des relations humaines. Consulté le 05 août 2019, tiré de <http://www.performancezoom.com/ecorelation.php>.
- Frimousse, S., et al. (2006). "La performance sociale et la légitimité institutionnelle. 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité." Tunis, Tunisie.
- GaLdeMar, V., et al. (2012). "Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents." Paris, France : Crédoc.
- Gibert, P. (1980). Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques Éditions d'Organisation. Paris, France : Edition d'Organisation.
- Hernandez Ladino, R. M. (2014). La gestion de la communication en gestion de projet: les modèles et les outils. Mémoire de maîtrise en gestion de projet. Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, Canada.
- Herniaux, G. (1998). "Gérer la communication du projet." Communication et organisation. Consulté le 04 août 2020, tiré de <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2022>.
- Huemann, M., et al. (2016). Rethink!: Project Stakeholder Management, Project Management Institute, Incorporated. Newtown Square, Etats-Unis : Project Management Institute, Inc.
- ISO 21500:2012. (2020). Consulté le 03 Septembre 2019, tiré de <https://www.iso.org/standard/50003.html>.

ISO 9000:2015. (2020). Consulté le 10 Septembre 2019, tiré de <https://www.iso.org/standard/45481.html>

Jacquet, S. (2011). "Management de la performance: des concepts aux outils." Centre de Ressources en Économie Gestion (CREG). Versailles, France.

Jakobson, R. (1963). "Essais de linguistique générale." Paris, France : Les Editions de Minuit.

Kiemtoré, M. (2016). Développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance: intégration des facteurs négligés. Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, Québec, Canada.

Lachmann, H., et al. (2010). "Bien-être et efficacité au travail." Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre. Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, France.

Langtry, B. (1994). "Stakeholders and the moral responsibilities of business." Cambridge, Grande-Bretagne : Presses universitaires de Cambridge.

Lauzon, Y. (2015). "Collaboration dans les Projets & Organisations publiques Défis &Innovations à l'ère du Numérique." compte rendu officiel. Conférence sur la collaboration dans les projets et organisations publiques. ENAP, Québec, Québec, Canada.

Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences. Paris, France : Ed. d'organisation.

Luhmann, N. (1992). What is communication. Volume2, Communication theory Issue 3, August 1992 pp251-259.

Mehrabian, A., et Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. Journal of Consulting Psychology, 31(3), pp248-252.

Michon, C. (1994). "Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considerer." Communication et organisation(5).

Moles, A. A. et E. Rohmer (1986). Théorie structurale de la communication et société. Paris, France : Elsevier Masson.

Molho, D. and D. Fernandez-Poisson (2003). La performance globale de l'entreprise: lien avec la stratégie, contexte culturel, choix des indicateurs. Paris, France : Éditions d'Organisation.

Ntaboba, Y. (2011). Contrôle de gestion comme outil de performance d'une coopérative, Université Catholique du Congo. Kinshasa, Congo.

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Tunis,Tunisie.

- Pinto, J. K. et D. P. Slevin (1987). "Critical factors in successful project implementation." IEEE transactions on engineering management(1): 22-27.
- PMI, P. (2013). "Le coût élevé des faibles performances. " Newtown Square, PA, Etats-Unis.
- PMI, P. (2013). "PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Navigating Complexity." Newtown Square, PAcitation , Etats-Unis.
- Praxis Framework. Praxisframework.org. (2020). Consulté le 24 juillet 2020, tiré de <https://www.praxisframework.org/>.
- Project Management Institute. (2008). "Guide du Corpus des connaissances en management de projet. PMBOK Guide. " Newtown Square, Pa : Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). "Guide du Corpus des connaissances en management de projet. PMBOK Guide. " Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Raynal, S. (2003). Le management par projet: approche stratégique du changement. Paris, France : Ed. d'organisation.
- Renaud, A. et N. Berland (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Lyon, France : HAL.
- Rouet, G. (2014). "Le management et la communication: de l'instrumentalisation à l'intégration." Hermès, La Revue(3): 111-114.
- Saint-Georges, P. d. (1993). "Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement." Communication et organisation(4).
- Salgado, M. (2013). "La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.", HAL, Lyon, France.
- Seegers, R., et Hedeman, B. (2009). PRINCE2 Guide de poche. Bois-le-Duc, Pays-Bas : Edition Van Haren.
- Shannon, C. E. et W. Weaver (2018). La théorie mathématique de la communication. Paris, France : Cassini.
- Soares Bravo, A. (2019). Standardisation et gestion de projet. Notes de cours, Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Taylor, J. R. (2014). "Bertrand Fauré et Nicolas Arnaud, La communication des organisations. Paris, La découverte 2014, 128 p.(collection Repères Gestion), ISBN 978-2-7071-8343-9-10€." Communication et organisation(46): 301-304.
- Thévenot, L. (1989). "Économie et politique de l'entreprise; économies de l'efficacité et de la confiance." Justesse et justice dans le travail: 135-207.

Wiener, N. (1971). "Cybernétique et société (1950)." Paris, France : Union Générale d'Editions.

Annexe A : Message de présentation

Madame, Monsieur,

Je m'appelle Rime Aziz et je suis étudiante à l'université du Québec à Trois-Rivières inscrite au programme de maîtrise en gestion de projet.

Pour mon mémoire de fin d'études, je cherche à déterminer le rôle de la communication dans l'accroissement de la performance d'un projet. Dans ce cadre, Je sollicite votre collaboration en répondant au questionnaire ci-joint qui prendra une durée de moins de dix minutes et dont les réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Ce questionnaire est destiné à des responsables qui travaillent dans des projets ou des gestionnaires de projet et les résultats seront transmis aux répondants qui en font la requête.

Je vous remercie d'avance.

Rime Aziz.

Pour toute question vous pouvez me joindre :

rime.aziz@uqtr.ca

ou

aziz.rime1@gmail.com

Annexe B : Questionnaire

Ce questionnaire vise à déterminer et éclaircir les pratiques de communication applicables à la gestion de projet, notamment en relation avec les parties prenantes, et de traiter l'interdépendance entre la communication et le choix des processus d'un projet ainsi que leur répercussion sur la performance du projet.

Première partie :

1. Depuis combien d'années travaillez-vous sur des projets ?

1 à 2 ans

2 à 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

2. Quelle est l'approche suivie dans la gestion de projets au sein de votre entreprise ?

PMBOK

PRINCE2

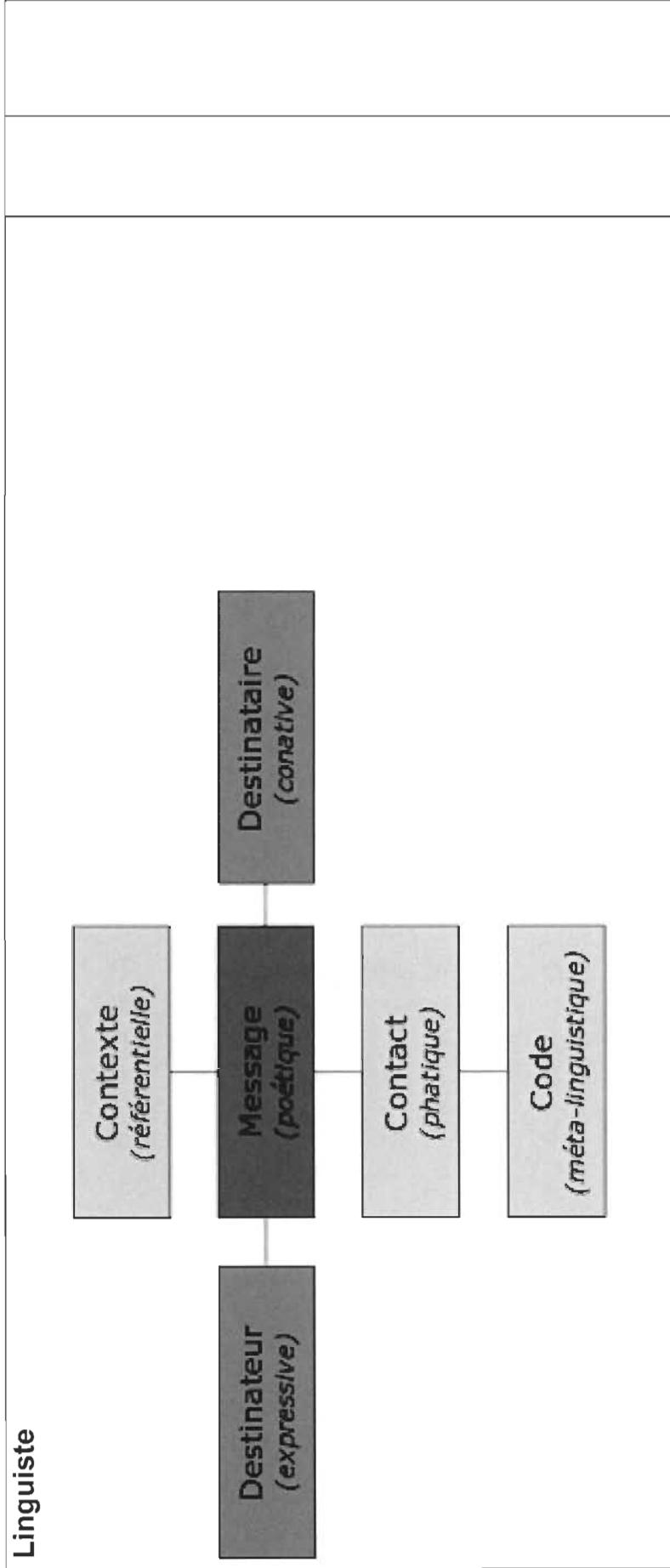
Générique

Ne sais pas

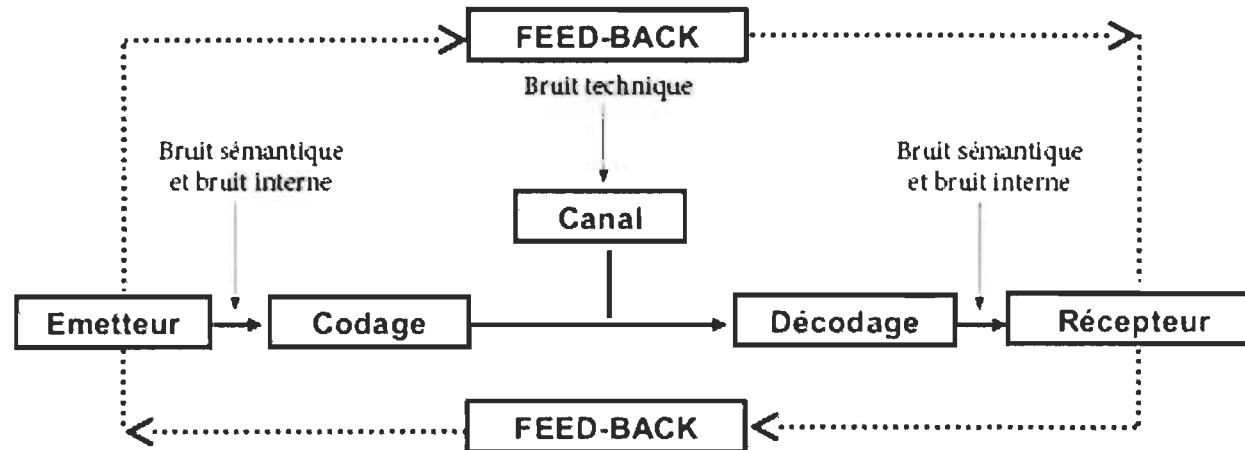
Autres :

3. Est-ce que vous avez connaissance des modèles de communication suivants ?

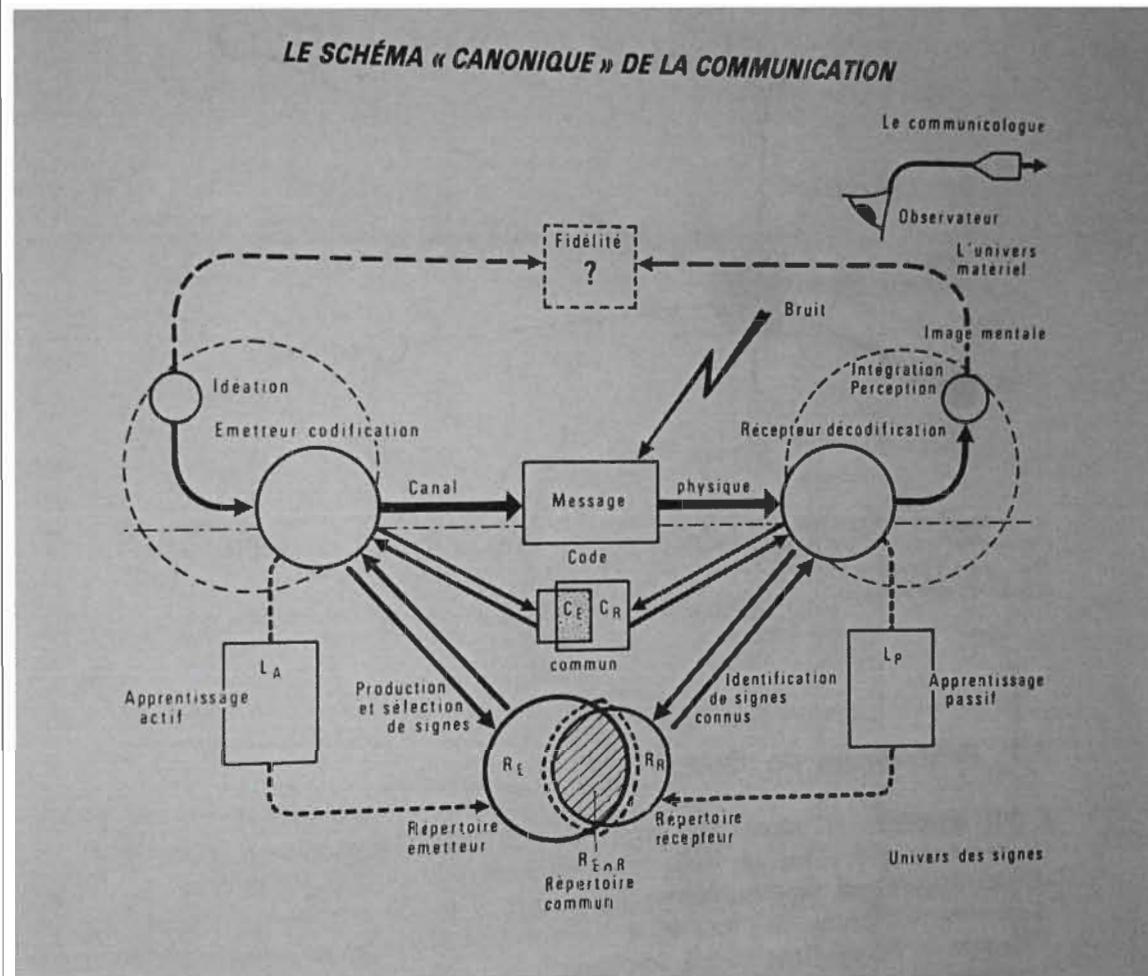
Modèles	OUI	NON
<p>Technique / Linéaire</p> <pre> graph LR A[Source d'information] -- Message --> B[Émetteur] B -- Signal émis --> C[Canal] C -- Signal reçu --> D[Récepteur] D -- Message --> E[Destinataire] E -- Message --> B F[Source de bruit] --> C </pre>		



Cybernétique



Systémique



4. Lorsque vous communiquez quel modèle de communication utilisez-vous ?

Technique / Linéaire

Linguiste

Cybernétique

Systémique

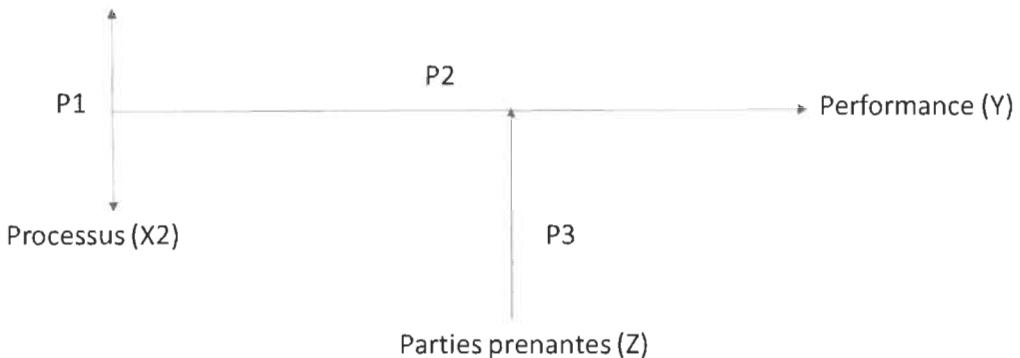
Aucun

Autre :

Deuxième partie :

5. Alignement entre processus et communication : cette première série de questions vise à déterminer s'il est souhaitable qu'il y ait un alignement mutuel entre chaque processus du projet et la communication. (P1 sur le schéma du cadre conceptuel)

Communication (X1)



	Pas tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Selon vous est-il souhaitable que les processus d'un projet soient alignés avec la communication du projet ?					
2. Les parties prenantes doivent-elles être ciblées et identifiées durant la phase de démarrage ?					
3. Est-ce que des réunions entre la hiérarchie et le chef de projet doivent être établies durant la phase de démarrage ?					
4. Est-ce que des réunions avec les clients et avec les fournisseurs doivent être établies durant la phase de démarrage ?					
5. Est-ce que des comptes rendus doivent être diffusés à toutes les parties prenantes durant la phase de démarrage ?					
6. Le plan de communication du projet doit-il être mis en place durant la phase de planification ?					
7. Le chef de projet doit-il instaurer une communication productive entre les parties prenantes durant la phase d'exécution ?					
8. Le chef de projet doit-il coordonner le travail entre les parties prenantes durant la phase d'exécution ?					
9. Est-ce que les travaux doivent être constamment vérifiés durant la phase de pilotage et de contrôle ?					
10. La mise en place d'actions correctives doit-elle être entreprises en cas de non-conformité durant la phase de pilotage et de contrôle ?					
11. est-il nécessaire que les informations soient constamment diffusées aux parties prenantes concernées durant la phase de pilotage et contrôle ?					
12. La documentation et le retour d'expériences doivent-ils être archivés durant la phase de clôture ?					

Troisième partie :

6. Impact de la relation de l'alignement (processus/communication) sur la performance : cette question vise à déterminer si un plus fort alignement entre les processus et la communication conduit à un impact plus positif sur la performance (P2 sur le schéma du cadre conceptuel)

	Très négatif	Négatif	Pas d'impact	Positif	Très positif
1. Selon vous, comment est l' impact d'un plus fort alignement entre la communication et les processus d'un projet sur la performance de ce dernier ?					

Quatrième partie :

7. Impact de la relation entre l'alignement (processus/communication) avec l'implication des parties prenantes sur la performance. Selon vous, l'implication des parties prenantes ci-dessous a-t-elle un IMPACT sur la relation alignement (processus/communication) et performance :

	Très négatif	Négatif	Pas d'impact	Positif	Très positif
1. Commanditaire					
2. Chef de projet					
3. L'équipe du projet					
4. Client					
5. Utilisateur					
6. Fournisseur					
7. Personnel de l'entreprise (employés d'autres départements)					
8. Environnement de l'entreprise (banques, concurrents, population, etc...)					