

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

GESTION À DISTANCE ET PERFORMANCE DE PROJET

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

PAR
ORNELA NOMESSI

DECEMBRE 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je dédie ce mémoire à ma fille, ma mère et à mes sœurs qui ont consentit à fournir un effort monstre pour m'aider dans mon processus d'écriture.

Je remercie également mon directeur de mémoire, le Professeur Alencar Soares Bravo, pour son encadrement et sa disponibilité.

Je ne peux m'empêcher de remercier tous ceux qui ont accepté de participer à cette étude afin d'apporter plus de lumière sur ma question d'étude.

RÉSUMÉ

Des milliers d'entreprises, dans le contexte de la pandémie de la COVID, se sont mises à piloter des projets avec des équipes délocalisées dans le but de contourner le confinement afin de continuer à rentabiliser leurs activités.

Ces projets sont différents des autres projets gérés en présentiel pour plusieurs raisons : la gestion de l'équipe délocalisée, le ralliement des parties prenantes et la régulation du travail en lui-même qui se font 100% virtuellement.

De nos jours, malgré la levée du confinement et des restrictions liées à la Covid 19, plusieurs entreprises continuent à piloter leurs projets avec des équipes délocalisées.

En effet, les entreprises se sont rendu compte des avantages de la gestion virtuelle comme la conquête de nouveaux marchés loin de leurs implantations, en profitant de la globalisation.

Dans le présent travail, on s'attarde à définir en quoi consiste la gestion à distance et une équipe délocalisée.

Quant à l'objet de cette étude, il consiste à déterminer les facteurs clés de succès qui permettent de réussir des projets gérés à distance avec une équipe virtuelle. Dans cette perspective, nous avons mené une enquête auprès de 20 gestionnaires, avec un retour de 17 répondants. Un échantillon appartenant à des équipes délocalisées de projets.

Les résultats de cette étude nous ont permis de valider ou de réfuter les hypothèses, et ce afin de conclure, In fine des facteurs clés de la performance d'un projet géré à distance.

Mots-clés : équipe, télétravail, structure, technologies, Covid.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
RÉSUMÉ.....	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	XI
CHAPITRE I.....	1
INTRODUCTION.....	1
1.1 Mise en contexte :.....	1
1.2 La problématique générale	3
1.3 Problématique spécifique.....	4
1.4 Localisation de la recherche	6
1.5 Objectifs et questions de recherche	6
1.6 Périmètre de recherche	9
CHAPITRE II	10
REVUE LITTÉRAIRE.....	10
2.1 Objectif 1 : Identifier la gestion à distance.....	10
2.1.1 R QR 1 : Qu'est-ce que la gestion d'équipe dans un contexte de distance ?.....	10
2.1.2 La gestion stratégique	11
2.1.3 Habilités de communication	11
2.1.4 Leadership créatif	12
2.1.5 Mobilisation des équipes, coaching et habilités politique du gestionnaire d'équipe.....	12
2.2 Objectif 2 : Identifier les facteurs qui optimisent la Gestion d'une équipe délocalisée.....	13
2.2.1 R QR2 : Quels sont les FCS qui entrent dans la GED et qui lui sont indispensables?	13
2.2.2 QR 3 : Quels sont, parmi les FCS, les indicateurs de succès qui permettent d'optimiser la gestion d'une équipe délocalisée ?	15

2.3	Objectif 3 : Identifier les outils aidant à la gestion de projet.....	20
2.3.1	RQR4 : Quels sont les différents types de technologie collaborative existante et quels sont ceux indispensables ?.....	20
2.3.2	RQR 5 : Quels sont les outils primordiaux à la gestion d'un projet mené à distance ?.....	20
2.4	Objectif 4 : Les structures de gestion de projet	24
2.4.1	RQR6- Quelle est la structure de projets adéquate pour la gestion de projet à distance ?	24
2.5	Objectif 5 : Identifier les dimensions de Performance de projet	29
2.5.1	RQR7- Qu'est-ce que la performance dans un domaine de concept de projet mené à distance ?.....	29
2.5.2	RQR8- Quels sont les indicateurs de performance de projets menés à distance ?.....	31
2.6	Hypothèses et cadre conceptuel.....	35
2.6.1	Hypothèse 1 : Objectifs 6 : Établir la relation entre les FCS et la performance de projet	35
2.6.2	Hypothèse 2 : Objectifs 7 : établir l'influence de la structure organisationnelle, des outils technologiques sur la relation entre les facteurs clés de GEP et la performance	36
2.6.3	Conclusion	37
	CHAPITRE III.....	38
	METHODOLOGIE	38
3.1	Contexte d'étude.....	38
3.2	Échantillonnage	40
	CHAPITRE IV	41
	PRODUCTION DES RESULTATS ET INTERPRETATION	41
4.1	Analyse descriptive de l'échantillon.....	41
4.2	Analyse globale	41
4.2.1	Analyse et interprétation des résultats	41
	CHAPITRE IV	61
	DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	61
5.1	Hypothèse 1	61
5.2	Hypothèse 2	68
5.3	Hypothèse 3	70

CHAPITRE IV	72
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	72
6.1 Conclusion.....	72
6.1.1 Objectif 6: établir la relation entre les FCS et la performance de projet	72
6.1.2 Objectif 7 : établir l'influence de la structure organisationnelle, des outils technologiques sur la relation entre les facteurs clés de GEP et la performance.	74
6.2 Apport à la recherche.....	75
6.3 Les limites.....	76
ANNEXE.....	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1 Récapitulatif des objectifs et des questions de recherches uniformisées par une recherche qualitative de l'information	7
Tableau 2 Usage prescrit et usage effectif des technologies de communication et de collaboration au sein de l'entreprise.....	22
Tableau 3 Objectif des technologies collaboratives selon les formes d'entreprises.	24
Tableau 4 Influence des structures organisationnelles sur le projet.....	26
Tableau 5 Inconvénients et avantages des différentes structures organisationnelles sur le rendement d'une organisation.	27
Tableau 6 Hypothèse 1: Les FCS exercent une influence positive sur la performance de projet.....	36
Tableau 7 Hypothèse 2 : Relation FCS/performance modérée par la structure organisationnelle.....	36
Tableau 8 Relation FCS /Performance modérée par les technologies collaboratives	37
Tableau 9 Rapport de l'influence du coût sur les FCS	42
Tableau 10 Rapport de l'influence du délai/FCS	43
Tableau 11 Rapport qualité/FCS.....	45
Tableau 12 Rapport de l'influence de la satisfaction/FCS	46
Tableau 13 Rapport de l'influence du bénéfice/FCS.....	47
Tableau 14 Rapport de l'influence de l'impact/FCS.....	49
Tableau 15 Rapport de l'influence du style de leadership/performance/structure organisationnelle.....	50
Tableau 16 Rapport de l'influence de la coordination/performance/structure organisationnelle.....	51
Tableau 17 Rapport de l'influence de l'intelligence relationnelle/performance/structure organisationnelle	52
Tableau 18 Rapport de l'influence de la coopération/performance/structure organisationnelle.....	54
Tableau 19 Rapport de l'influence de la communication/performance/structure organisationnelle.....	55
Tableau 20 Rapport de l'influence de l'outils de collaboration/FCS/performance..	56
Tableau 21 Rapport de l'influence des outils bureautiques/FCS/Performance	57
Tableau 22 Rapport de l'influence des outils d'animation/FCS/performance	58
Tableau 23 Rapport de l'influence des outils de management/FCS/performance ...	59
Tableau 24 Récapitulation des facteurs clés les plus importants en fonction des indicateurs de performance.....	61
Tableau 25 Récapitulatif des indicateurs de performance les plus importants en relation avec FCS/performance modéré par les structures organisationnelles	68

Tableau 26 Récapitulatif des indicateurs de performance les plus importants en relation avec FCS/performance modérée par les technologies collaboratives.....	70
Tableau 27 Relation entre performance et facteurs clés de succès	74

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1 Le triangle d'or.....	3
Figure 2 Le cycle de vie d'un projet.....	3
Figure 3 : Cadre conceptuel	5
Figure 4 Diagramme de Venn.....	6
Figure 5 Cadre conceptuel préliminaire.....	7
Figure 6 Schéma du langage silencieux et de la perception de soi.....	17
Figure 7 Schéma de communication de Shannon & Weaver,1949.....	19
Figure 8 Processus de planification de la qualité.....	33
Figure 9 Illustration des 6 étapes de la qualité.....	33
Figure 10 PDCA illustrative du processus d'amélioration de la qualité	34
Figure 11 Cadre conceptuel	35
Figure 12: Research onion	39
Figure 13 Illustration FCS/Coût.....	42
Figure 14 Illustration du rapport délai/FCS	44
Figure 15 Illustration des rapport qualité/FCS.....	45
Figure 16 Illustration Rapport satisfaction/FCS	46
Figure 17 Illustration du Rapport bénéfice/FCS	48
Figure 18 Illustration des rapports impact/FCS	49
Figure 19 Illustration du rapport du style de leadership/performance/structure organisationnelle.....	51
Figure 20 Illustration du rapport coordination/performance/structure organisationnelle.....	52
Figure 21 Illustration rapport de l'intelligence relationnelle/performance/structure organisationnelle.....	53
Figure 22 Illustration de l'influence de la coopération/performance/structure organisationnelle.....	54
Figure 23 Illustration de l'influence de la communication/performance/structure organisationnelle.....	55
Figure 24 Illustration du rapport de l'outils de collaboration/FCS/performance	56
Figure 25 Illustration du rapport Outils bureautiques/FCS/performance	57
Figure 26 Illustration du rapport outils d'animation/FCS/performance	58
Figure 27 Rapport de l'influence des outils de managements/FCS/performance	59
Figure 28 L'indicateur coût.....	62
Figure 29 L'indicateur délai	63
Figure 30 L'indicateur qualité	64
Figure 31 L'indicateur satisfaction.....	65
Figure 32 L'indicateur bénéfice.....	66
Figure 33 L'indicateur impact	67

Figure 34	Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur les FCS/structure organisationnelle/performance.....	68
Figure 35	Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur les FCS/technologies collaboratives/performance.....	70

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GEP : Gestion d'équipe projet

Déloc : Délocalisée

FCS : Facteurs clés de succès.

GED : Gestion d'équipe délocalisée

GP : Gestion de projet

PDCA : Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster

PP : Partie prenantes

PMO : Project Management office

IP : Internet Protocol

IPs : Indicateurs de performance

ICPs : Indicateurs clés de performances

INSPQ : Institut national de santé publique au québec

PMBOK : Project management body of knowledge

PMI : Project management institute

IPMA : International project management association

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.1 Mise en contexte :

Un projet c'est une idée novatrice, unique, initiée dans le but de répondre à un besoin spécifique dans la limite d'un délai et de contraintes budgétaires ainsi que de périmètre, comme on peut le voir sur la figure n°1. D'ailleurs, Wijck (2020), définit le projet comme « une activité émergente motivée par une intention originale. Il est unique et de durée limitée ».

Les projets existent depuis la nuit des temps. Depuis toujours, les êtres humains entreprennent des activités non répétitives limitées dans le temps en respectant un certain budget et contexte -comme un simple déménagement que l'on prévoit pour la période estivale.

Selon l'industrie des affaires, pour gérer un projet il faudrait non seulement une équipe de projet mais aussi un chef de projet qui veille à la bonne réalisation de ce dernier. C-A Zehner (1990), explique que partout où des hommes s'unissent pour réaliser un travail complexe et peu évident, ils essaient de subdiviser leur tâche, et la subdivision de ce procédé est dénommé phase. Selon Zehner (1990), les phases sont des parties d'un découlement de projet limités dans le temps et la fonction. Zehner (1990), soutient que dans tous les projets, on distingue Cinq phases : la délimitation du projet, la conception, la réalisation, le test du système et la mise en œuvre. Ces 5 grandes étapes forment le cycle de vie du projet, comme visible sur la figure 2.

Des années durant, l'environnement idéal pour développer un projet passait nécessairement par l'installation d'un cadre (lieu de travail) et d'une atmosphère conviviale dans lesquels les collaborateurs réalisaient des tâches quotidiennes.

Le Lean management et ses méthodes intuitives : le management visuel et le stand up meeting étaient fondamentaux pour la réussite des projets développés durant cette période-là.

Puis, vers fin 2019, a commencé la pandémie de la Covid -19, qui a isolé la population et a poussé les chefs d'entreprises à repenser l'environnement de travail.

Juste au moment où on pensait être acculé, on s'est rendu compte qu'avec l'avènement de l'internet, il y a plusieurs années de cela, nous étions parés à braver la situation. Les outils et technologies collaboratives avaient déjà vu le jour et étaient même déjà exploités par d'autres domaines comme les études et le commerce. Il ne restait qu'à les adapter au domaine de la gestion de projet.

En réponse à la pandémie, nous avons assisté à une vague de télétravail avec l'apparition des équipes délocalisées. Désormais, les collaborateurs travaillent depuis le confort de leur maison grâce aux technologies collaboratives. L'institut national de santé publique au québec (INSPQ) (2020), d'ailleurs écrit sur son site que la pandémie a transformé de façon brusque et inattendue le monde du travail. L'une de ces grandes transformations réside dans le recours élargi et accéléré au télétravail. Pour certains, le fait de passer en mode « télétravail » assure de nombreux avantages alors que, pour d'autres, les défis sont plus grands.

Il faut bien reconnaître que les progrès récents en technologie ont servi à l'automatisation. L'utilisation des technologies au service de la gestion à distance va révolutionner les méthodes de travail et d'organisation utilisées par les entreprises. Ces technologies permettront de réduire les coûts.

La gestion de projets à distance permet de travailler avec des collaborateurs qui sont partout dans le monde, réduisant ainsi les coûts liés aux déplacements vers l'entreprises.

Cependant, des doutes persistent :

Comment gérer l'équipe délocalisée d'un projet mené à distance ?

Comment maximiser la réussite des projets menés à distance avec une équipe délocalisée ?

D'où notre intérêt pour ce thème : **Gestion à distance et performance de projets.**

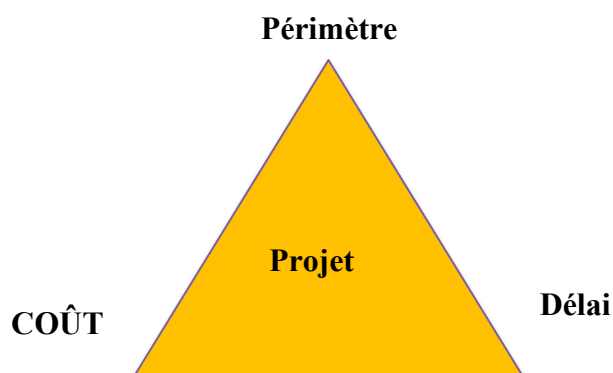


Figure 1 Le triangle d'or

Source : Caccamese, A. & Bragantini, D. (2012)

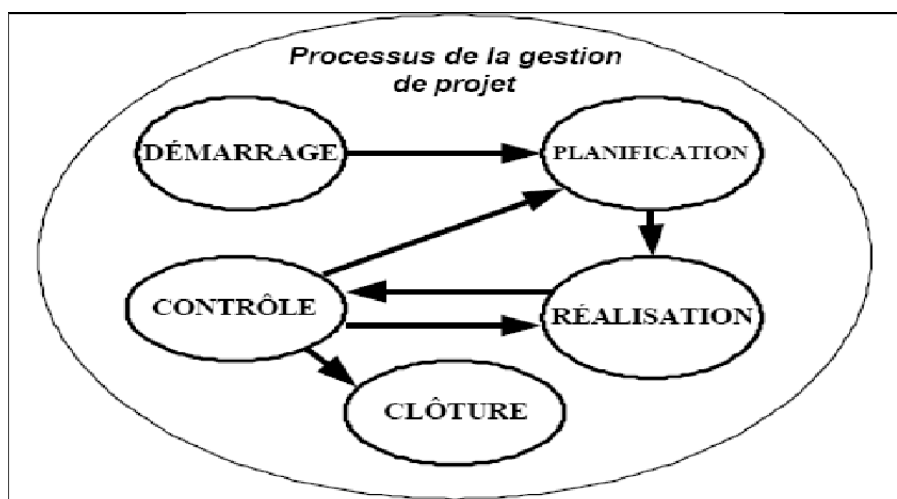


Figure 2 Le cycle de vie d'un projet

Source : Najib El Kamoun (2014)

1.2 La problématique générale

La distance des parties prenantes impacte leur communication et leur compréhension mutuelle (Torrès, 2003). En réponse à la pandémie de 2020, les entreprises ont rapidement

compris que le télétravail et l'exploitation des équipes délocalisées demeurent un moyen pour remédier à la distance sociale résultante de cette situation.

Une étude de Stanford, réalisée par Nicholas Bloom, William D Eberle (2020), professeur d'économie, montre que le télétravail :

- Améliore la productivité de 13% ;
- Diminue le roulement : baisse des taux de départ de 50% ;
- Réduit le stress ;
- Offre un recrutement d'employés talentueux disponible sur le marché mondial ;
- Permet de faire une économie plus importante.

Cependant, il existe de nombreuses difficultés dans la gestion d'une équipe à distance : la communication, le respect des délais, la responsabilité et la culture d'entreprises.

De ce fait, la question reste de savoir comment optimiser la gestion des équipes délocalisées dans le but de réussir un projet.

Michel Operto (2017), spécialiste en gestion de projet, affirme que « le succès d'un projet se mesure quand les clients qui vont utiliser le livrable produit sont pleinement satisfaits et que les membres de l'équipe sont heureux d'avoir participé au projet. La satisfaction client et celle des équipes sont des mesures clés de réussite et de succès d'un projet ».

1.3 Problématique spécifique

Diriger et réussir un projet en se trouvant à l'autre bout du monde grâce à une équipe délocalisée.

En supprimant l'élément « distance » grâce aux équipes délocalisées, on réduit également les coûts liés aux déplacements. Toutefois, il est primordial de construire et de renforcer la communication entre les parties prenantes.

Diard, C. et V. Hachard (2021) décrivent le télétravail comme « un mode d'organisation du travail à distance apparu dans les années 1970, qui repose sur l'utilisation des nouvelles technologies et suppose une relation managériale renouvelée ». Grâce aux techniques collaboratives, une entreprise peut s'assurer de la fluidité de la communication, du respect des délais et de la responsabilité des parties prenantes. Les techniques collaboratives sont

composées de logiciels, applications et outils collaboratifs permettant de renforcer la collaboration entre les différentes parties prenantes.

Enfin, il ne faut surtout pas oublier que derrière les écrans d'ordinateurs, il y a des parties prenantes (des humains que ce soit le client, les collaborateurs ou le chef) ; d'où la nécessité de penser à la gestion d'équipe mais aussi à la structure du projet à travers la gestion organisationnelle du projet.

Notre questionnement part du besoin de savoir comment rentabiliser la gestion d'un projet mener à distance.

Nous devons poser notre attention sur trois facteurs importants : l'équipe délocalisée, les techniques collaboratives et la gestion organisationnelle.

En lien avec tout ce qui précède, notre étude vise à mieux comprendre les facteurs qui peuvent favoriser le travail des équipes délocalisées, selon les moyens technologiques et organisationnels mis en œuvre et l'impact possible sur la performance des projets.

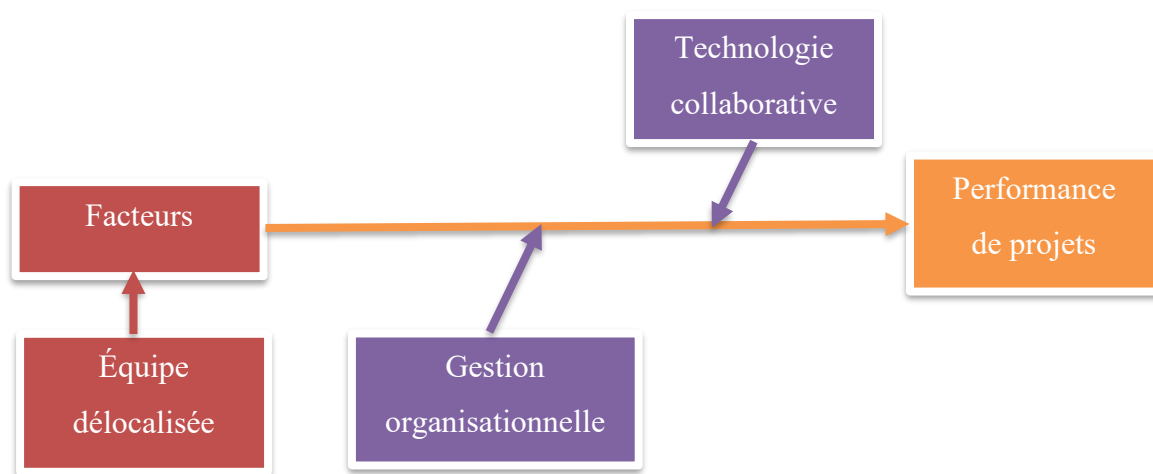


Figure 3 : Cadre conceptuel

1.4 Localisation de la recherche

Centrée sur trois perspectives, cette recherche va induire, dans un premier temps, la définition de chacune de ses variables, l'une indépendamment de l'autre. Ensuite, elle permettra de comprendre comment les variables parviennent, ensemble, à ce qu'une gestion de projet menée à distance soit réussie.

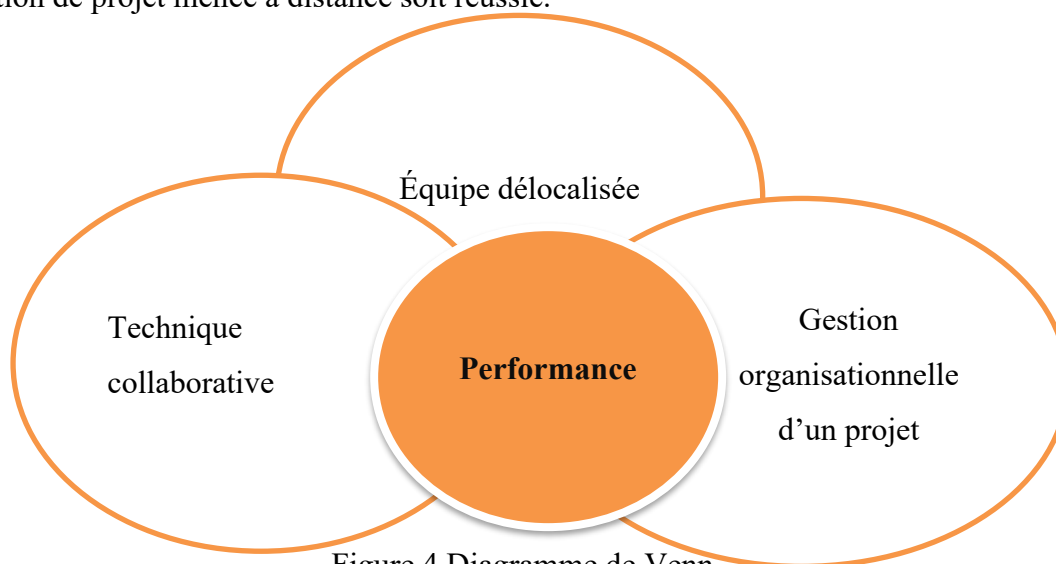


Figure 4 Diagramme de Venn

1.5 Objectifs et questions de recherche

Notre cadre conceptuel repose sur les questionnements liés aux influences des facteurs comme : la gestion d'équipe, les différentes structures de projets et des outils de gestion de projet sur les différentes dimensions de performance d'un projet mené à distance.

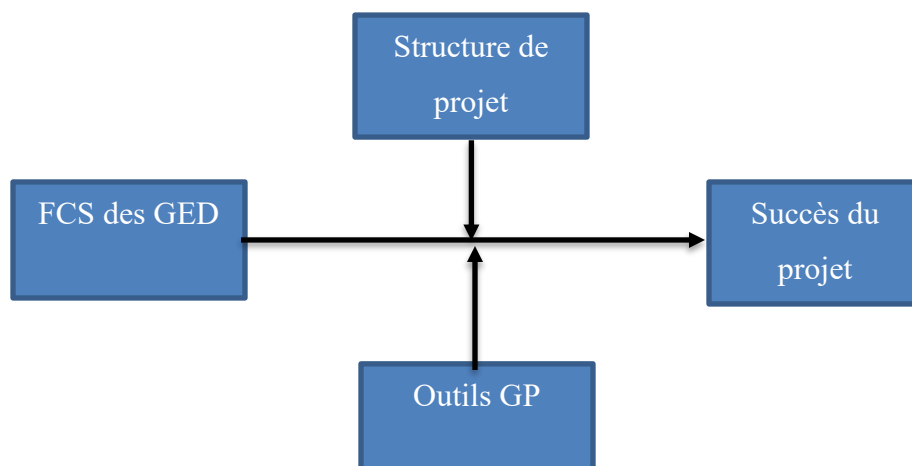


Figure 5 Cadre conceptuel préliminaire

Ce projet de recherche cherche à établir un guide de bonnes pratiques afin de réussir les projets menés à distance en mettant l'accent sur l'interdépendance des domaines suivants : la gestion d'équipe, la structure de projet et les outils de gestion de projets.

Tableau 1 Récapitulatif des objectifs et des questions de recherches uniformisées par une recherche qualitative de l'information

Objectif de l'étude	Question de recherche
Objectif 1 : Identifier la gestion à distance	QR 1 : Qu'est-ce que la gestion d'équipe dans un contexte de distance ?
Objectif 2 : Identifier les facteurs qui optimisent la gestion d'une équipe délocalisée	QR 2 : Quels sont les facteurs clés de succès (FCS) qui entrent dans la Gestion des équipes délocalisées (GED) ? QR 3 : Quels sont, parmi les FCS, les indicateurs de succès qui permettent d'optimiser la gestion d'une équipe délocalisée ?
Objectif 3 : Identifier les outils aidant à la gestion de projet	QR 4 : Quels sont les différents types de technologie collaborative existant ? QR 5 : Quels sont les outils primordiaux à la gestion d'un projet mené à distance ?

Objectif 4 : Les structures de gestion de projet	QR 6 : Quelle est la structure de projets adéquate pour la gestion de projet à distance ?
Objectif 5 : Identifier les dimensions de la performance de projet	QR 7 : Qu'est-ce que la performance dans un domaine de concept de projet mené à distance ? QR 8 : Quels sont les indicateurs de performances de projets menés à distance ?
Partie 2 : Analyser/ comprendre	
Objectif 6 : Établir la relation entre les FCS et la performance de projet	QR 1 : Quels sont les rôles des facteurs clés de succès sur la performance de projet ? QR 2 : Comment l'identification des facteurs clés de succès pourrait collaborer à la performance de projet ?
Objectif 7 : Établir l'influence de la structure organisationnelle, des outils technologiques sur la relation entre les facteurs clés de GEP et la performance.	QR 3 : Quelle est l'influence de la structure organisationnelle sur la relation entre les facteurs d'équipes délocalisées et la performance ? QR4 : Quelle est l'influence des outils technologiques sur la relation entre les facteurs d'équipes délocalisées et la performance ?

1.6 Périmètre de recherche

Nous élaborerons en premier lieu un questionnaire de recherche auprès de gestionnaires de projet faisant du télétravail.

Cette recherche permettra de mettre la lumière sur les facteurs qui permettent de développer le travail d'équipe et de bien choisir la matrice adéquate afin d'optimiser la réussite du projet mené à distance.

CHAPITRE II

REVUE LITTÉRAIRE

Cette revue littéraire explorera les sujets scientifiques tels que le projet, ses matrices, ses parties prenantes et sa performance afin d'évaluer les relations existantes entre ses différents facteurs et de comprendre comment optimiser la gestion à distance et la performance de projet.

2.1 Objectif 1 : Identifier la gestion à distance

2.1.1 R QR 1 : Qu'est-ce que la gestion d'équipe dans un contexte de distance ?

Pen (2002) compare le projet à une vision d'avenir, dans lequel le futur cessera d'advenir pour devenir ce que l'homme aura voulu qu'il soit.

Pour Fernandez et Le Roy (2012), l'équipe de projet est constituée pour répondre à une demande et est gouvernée par une PMO « Project Management Office ». L'équipe projet dédiée à la demande dispose d'un objectif clair et de moyens technologiques, humains et financiers pour l'atteindre; une équipe où le chef de projet a une forte autorité. Ce dernier a pour mission que les délais soient respectés ainsi que les performances techniques répondent aux attentes du client.

L'équipe projet est décrite comme éphémère, ayant une taille qui fluctue avec un objectif commun vis-à-vis du projet et des acteurs ayant des tâches et des rôles précis.

La gestion d'une équipe projet est composée par 6 éléments : la gestion stratégique, l'habileté de communication, le leadership créatif, la mobilisation des équipes, le coaching et la gestion des talents ainsi que les habilités politiques et d'influence.

La distance : c'est la longueur qui sépare une chose d'une autre. Dans notre cas ici présent, la gestion d'une équipe à distance correspondrait à savoir élaborer une stratégie adéquate afin d'instaurer, au sein de son équipe virtuelle dispersée géographiquement, de bonnes

relations, une communication fluide tout en s'assurant de la livraison dans les temps du livrable du projet.

2.1.2 La gestion stratégique

Elle permet d'analyser et de comprendre l'environnement de son entreprise afin d'identifier les meilleures opportunités et méthodes pour la développer. Hélène Karjalainen et Richard Soparnot (2010/2), dans « Gérer des équipes virtuelles internationales. Une question de proximité et de technologies », affirment que le besoin d'expansion des projets d'entreprises à l'internationale est un défi pour les entreprises, en raison d'une équipe virtuelle dispersée géographiquement, temporellement et culturellement. La gestion stratégique délocalisée est une réponse à ce changement. La gestion stratégique permet de comprendre le concept de stratégie en lui-même. C'est un processus dans lequel le gestionnaire identifie les outils pouvant servir à influencer le processus décisionnel.

Une gestion stratégique efficace permet d'outiller les prises de décisions face aux difficultés que rencontre l'entreprise. Le but d'une stratégie est de répondre de façon efficiente aux différents changements au sein de l'entreprise de même que ceux présents dans l'environnement de cette dernière. Elle consolide également les liens entre les différentes parties prenantes de l'équipe projet. Ainsi donc, la maîtrise du processus de développement d'une stratégie, dans un contexte de gestion de projet délocalisée, est une chose primordiale.

2.1.3 Habilités de communication

Kherimeche (2019) est d'avis que la forte concurrence entre entreprises afin de gagner des parts de marché, d'innover en matière de services et produits ont pour conséquence la recherche permanente et active de nouvelles stratégies ou d'une politique de communication adéquate pour faire face à la concurrence mais surtout maximiser les gains de ces entreprises. La communication permet de faire le lancement d'un nouveau produit ou service, de le faire connaître ainsi qu'adopter. Un gestionnaire de projet doit s'assurer

de partager clairement, avec son équipe, la même vision et s'assurer de la compréhension de tous à propos du livrable attendu. Il doit réussir à instaurer, au sein de son équipe, une communication relationnelle. La communication au sein de l'équipe projet doit être fluide, convaincante et outillée surtout dans un contexte d'équipe virtuelle. L'équipe doit être outillée face aux clients de sorte de trouver les mots justes pour le convaincre. Ces derniers doivent maîtriser leurs auditoires par leurs discours et présentations, qu'ils soient écrits ou à l'oral.

2.1.4 Leadership créatif

Rosari (2019) e Joseph C. Rost (1993) affirment ceci : « Le leadership n'est pas une personne et il est différent de la gestion. Le leadership est une relation d'influence entre les leaders et les suiveurs qui ont l'intention de véritables changements qui reflètent leurs objectifs mutuels. »

Le leadership créatif permet de développer la fibre créative des parties prenantes de l'équipe projet ou de tout simplement d'encourager l'innovation dont ils font preuve pour l'organisation.

Pour cela, la gestion de projet, le chef de projet ou tout simplement le leader du groupe doivent être capables de discerner, auprès des protagonistes, les traits créatifs et ensuite les encourager à se lancer en les conduisant le long du processus de création. Le gestionnaire doit instaurer, au sein de l'équipe délocalisée, un système de collecte d'idées afin d'amener les parties prenantes à se dépasser.

2.1.5 Mobilisation des équipes, coaching et habilités politique du gestionnaire d'équipe

Le gestionnaire de projet est responsable de la mobilisation de son équipe. Mobiliser son équipe équivaut à accroître sa performance, mais aussi enrichir la qualité relationnelle des parties prenantes, les mobiliser et les encadrer. Le chef d'équipe doit constamment motiver son équipe et les encourager à donner plus pour l'entreprise. Denis Ribierre (2002), pense que « gérer et optimiser les ressources humaines de l'équipe d'une officine

est un objectif prioritaire pour potentialiser son équipe, fidéliser sa clientèle et développer la rentabilité de l'entreprise, tout en garantissant une délivrance de haut niveau professionnel ». Le chef d'équipe a donc également la charge de déceler des talents aux seins de son équipe. L'équipe projet doit pouvoir s'inspirer par le responsable de l'équipe projet et se sentir apprécié par leur rendement.

La mobilisation d'une équipe passe également par des éléments comme le coaching et la formation afin de faire une mise à jour des talents de l'équipe pour un meilleur rendement. Un gestionnaire d'équipe doit être capable d'influencer et séduire les différentes parties prenantes de son entreprise de même que ses partenaires, afin de faire accepter ses idées de projet.

2.2 Objectif 2 : Identifier les facteurs qui optimisent la Gestion d'une équipe délocalisée

2.2.1 R QR2 : Quels sont les FCS qui entrent dans la GED et qui lui sont indispensables?

Une équipe délocalisée est un groupe de personnes travaillant à distance ayant un objectif commun. Ils utilisent des technologies d'informations facilitant la collaboration par le biais de moyens comme la communication afin de rendre un livrable respectant le délai, coût et périmètre du projet.

Pour optimiser la réussite des projets avec une équipe à distance, il faut déterminer les facteurs suivants :

- Le style de leadership ;
- La coordination ;
- L'intelligence relationnelle ;
- La coopération;
- La communication.

2.2.1.1 *Style de leadership*

Les équipes à distance rencontrent des défis majeurs liés à la communication. Ils ont besoins de fournir plus d'effort pour se comprendre et le gestionnaire lui-même a besoin de toujours avoir une mise à jour d'informations pour répondre aux différents changements qui peuvent subvenir durant le cycle de vie du projet.

Quelle qualité/compétence devrait avoir notre gestionnaire/leader ?

- La vision ;
- La stratégie ;
- La persuasion ;
- La communication ;
- La confiance et l'éthique.

Pour une gestion à distance de notre équipe, notre leader devrait :

- Établir des règles pour le processus de travail, la communication, l'équipe;
- Établir un plan de travail rigoureux (planification et contrôle des tâches) ;
- Entretenir une communication fluide ;
- Utiliser des technologies adéquates (applications de collaborations, logiciels, etc..)

Selon Luc (2004), le leadership est l'aptitude d'une personne à mener, à conduire et à influencer une autre.

Le style est défini comme la particularité de tout un chacun de présenter une chose.

Le style de leadership est donc la manière propre d'un individu qui a la capacité de diriger un autre individu de s'exercer. De ce fait, il nous est donné de voir les types de leader, soit le leader directif, chef de file, visionnaire, collaboratif, participatif et le leader coach.

Il existe trois types de leadership projet :

- Le leadership en mode partagée : C'est un leadership participatif et collaboratif mis ensemble et exploités par toutes les parties prenantes du groupe pour atteindre un objectif commun. Dans ce type de leadership, les décisions peuvent être prises par l'ensemble de l'équipe selon leur niveau de compétence tout en respectant

l'autorité du leader du groupe (Luc, 2004). Les qualités que doivent développer les membres d'une équipe en leadership partagé sont : la coopération, collaboration, discipline et les responsabilités.

- Le leadership *Hard skills, soft skills* : Le hard skills sont les techniques acquises professionnellement ou à la suite d'une formation et qui sont nécessaires à une profession.

Selon Bellier (2004), un *soft skills* est un savoir-être. Les *softs skills* sont l'ensemble des compétences non techniques comme : l'intelligence émotionnelle, la compréhension, communication et collaboration.

Le leadership du *hard skills* et du *soft skills* est donc un leadership qui porte sur les compétences techniques, mais aussi non techniques des parties prenantes de l'équipe délocalisée afin d'aboutir à un résultat qui respecte les limites d'un projet (Delphine Theurelle-Stein & Isabelle Barth, 2017/5).

- Le leadership formel ou informel : Le leader formel est élu par les responsables de la société. Il est tenu à un rendement et est limité dans ses interventions tandis qu'un leader informel émerge du lot des autres membres du groupe de par leur influence et interactions avec les autres. Leurs interventions peuvent être positives ou négatives au sein de l'entreprise.

Il faut noter qu'un bon leader doit avoir certaines qualités à savoir : la franchise, l'expérience, l'écoute, l'empathie, etc.

2.2.2 QR 3 : Quels sont, parmi les FCS, les indicateurs de succès qui permettent d'optimiser la gestion d'une équipe délocalisée ?

2.2.2.1 Coordination

Selon Isabelle Bouty & Carole Drucker-Godard (2011), définissent la coordination comme le fait d'agir de façon collective.

Il est important d'établir, dans un environnement sans cesse changeant, une certaine coordination afin de pouvoir créer une certaine symbiose entre les conduites et opérations des parties prenantes.

Pour une bonne coordination, il faut pouvoir se fier aux acquis et expériences passés afin de dispatcher les tâches aux parties prenantes de l'équipe. Cannon-Bowers & Salace (2001) suggèrent de classer les acquis cognitifs en 4 grandes catégories à savoir :

- Le savoir spécifique : connaissances des procédures de réalisation d'une tâche ;
- Le savoir relatif aux tâches : elles portent sur la maîtrise du fonctionnement de plusieurs tâches;
- La connaissance des co-équipiers : connaître le rôle de tout un chacun dans le groupe ;
- Les attitudes et croyances : le partage d'une seule et même vision par le groupe même si nous avons une culture et bien d'autres choses différentes aide à une meilleure coordination.

2.2.2.2 Intelligence relationnelle

L'intelligence relationnelle a pour objectif de renforcer les relations humaines en les liant intimement à leur entreprise.

Notre gestionnaire/leader pour connecter les membres de notre équipe délocalisée à notre projet devra développer de : l'empathie, la confiance, la passion, la fierté (valeur et compétitivité collective) et la gratitude afin de persuader les collaborateurs d'épouser à bras le corps notre projet.

La maîtrise de l'intelligence relationnelle permet de comprendre et maîtriser les différentes émotions des parties prenantes afin d'optimiser les rendements de son équipe. Elle permet de renforcer les relations humaines en liant intimement l'équipe projet à son entreprise même s'ils sont en télétravail.

Pour connecter les membres de notre équipe délocalisée entre eux, notre gestionnaire/leader devra développer de : l'empathie, la confiance, la passion, la fierté (valeur et compétitivité collective) et gratitude afin de persuader les collaborateurs d'épouser à bras le corps notre projet.

Marie-Louise Pierson (2003) considère que l'être humain communique fréquemment, que ce soit verbalement ou non-verbalement. En effet, le besoin de l'être humain d'aboutir à

une intégration planétaire (la mondialisation) l'oblige à communiquer constamment, ne serait-ce que par son image. Il lui est donc impossible de ne pas communiquer. Elle attire l'attention sur le fait que la communication passe par trois éléments :

- Vus ;
- Entendus ;
- Compris.

Il est important de savoir que quand un message est transmis entre plusieurs interlocuteurs, le message change selon la perception de ce que les participants auraient entendu et compris du message. Il serait également adéquat de surveiller le langage non verbal c'est-à-dire le langage corporel des différents protagonistes afin de mieux comprendre leurs émotions en vue d'instaurer de bonnes relations entre ces derniers.



Figure 6 Schéma du langage silencieux et de la perception de soi

Source : Marie-Louise Pierson, 2003, intelligence relationnelle, édition d'organisation.

Ce schéma fait apologie de comment est perçu l'émetteur d'un message en tenant compte du contexte de la situation dans lequel le message est émis et du langage non verbal de l'émetteur.

En d'autres termes, le gestionnaire de projet, pour s'assurer du bon fonctionnement de son équipe devrait s'inquiéter de la communication verbale et non verbale et donc du physique des membres de ses équipes, et ce même s'ils sont en télétravail. La relation entre les membres de l'équipe en dépend et c'est en cela que consiste l'intelligence relationnelle.

2.2.2.3 La coopération

Assimilable à la collaboration. C'est la capacité que les collaborateurs de notre équipe délocalisée ont à adopter un but commun. C'est également opter pour l'entraide/l'assistance de chacun des collaborateurs entre eux.

Thomas Paris (2014/6), dans son article L'esprit de coopération (dans le journal de l'école de Paris du management), explique que les entreprises suivent les modèles de division de travail d'Adam Smith et de Frederick Taylor. De nos jours, les entreprises ont de nouveaux défis comme les innovations et le crowdsourcing qui les poussent aux décloisonnements. Pour développer l'esprit de coopération au sein d'une équipe délocalisée, le gestionnaire de projet doit être à même d'utiliser les réseaux sociaux comme un outil de renforcement de liens. Le gestionnaire doit également s'efforcer à instaurer une proximité d'intimité entre les membres de son équipe et s'assurer de leur faire adopter la même vision de l'entreprise que lui. L'enjeu devient de plus en plus grande pour une équipe virtuelle, d'où l'intervention des réseaux sociaux comme outils afin de créer une proximité entre les membres de l'équipe pour leur faire adopter un but commun. C'est également opter pour l'entraide/l'assistance de chacun des collaborateurs entre eux.

2.2.2.4 La communication

Le mot communication vient du mot latin « communicare » qui signifie partager et a pour racine « commun » qui signifie commun.

Joly Bruno (2009) affirme que la communication est le fait de partager, mais aussi de recevoir des informations à d'autres personnes de façon verbale ou non.

On distingue trois types de communication au sein d'une entreprise :

- La communication individuelle : c'est un partage d'information qui est destinée à un seul collaborateur ; elle est interpersonnelle et se trouve entre le leader et le collaborateur.
- La communication de groupe : faite pour un partage d'information avec un petit groupe. Exemple : un brainstorming ou une réunion de 15 minutes, debout, avec une équipe, pour une rapide mise au point.

- La communication de masse : faite par un dirigeant. Elle s'adresse à une quantité impressionnante de personnes et peut se faire à travers des médias de masse comme la télévision et la radio sous forme d'interview, de reportage ou de *post* sur les réseaux sociaux.

Une communication, quel que soit son type, doit être préparée en amont, être claire et précise, tout en véhiculant les bonnes informations.

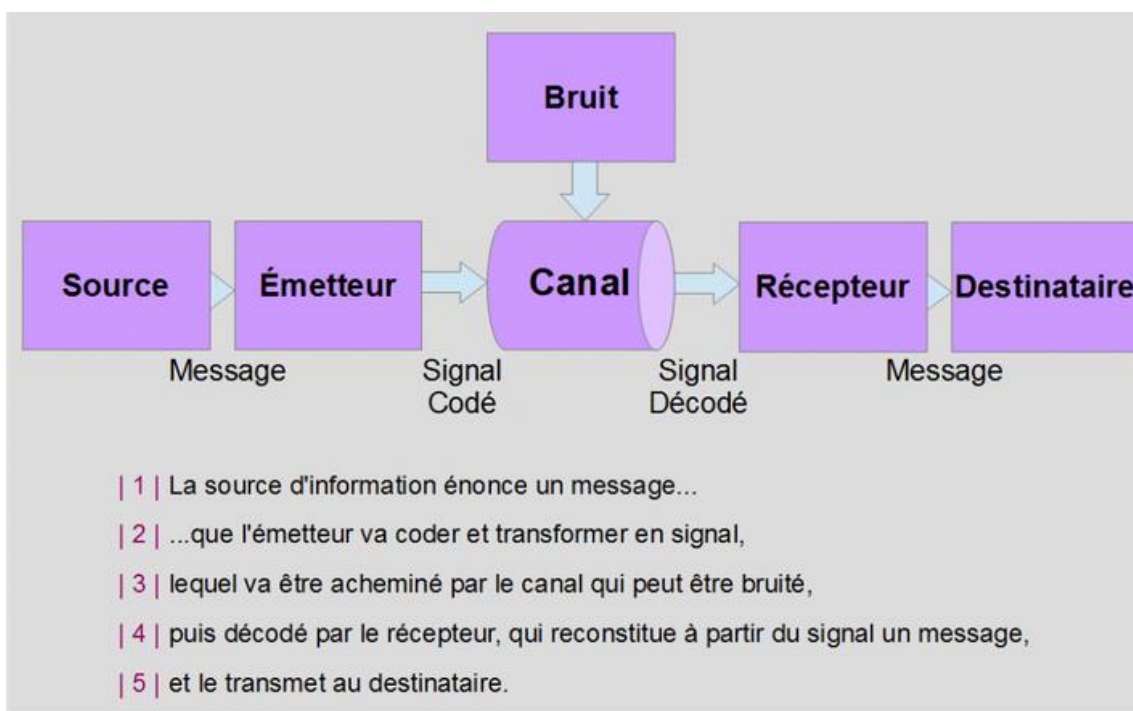


Figure 7 Schéma de communication de Shannon & Weaver, 1949

Source : (Shannon&Weaver,1949)

2.3 Objectif 3 : Identifier les outils aidant à la gestion de projet

2.3.1 RQR4 : Quels sont les différents types de technologie collaborative existante et quels sont ceux indispensables ?

Au cours de ces dernières années, l'avancée technologique a permis d'améliorer le domaine du travail dans plusieurs industries. Ces avancées ont permis de renforcer la collaboration et la communication entre les employés en supprimant la distance. Cette activité collective a permis d'améliorer la santé au travail, mais aussi de rehausser le niveau de performance organisationnelle. L'usage des technologies collaboratives a facilité un ajustement mutuel et la synchronisation de l'équipe (Pauline et Chaumon, 2017).

Les technologies collaboratives sont considérées comme les moyens outils permettant d'optimiser/faciliter la collaboration au sein d'une équipe ou d'une organisation en rendant l'information disponible et fluide. Docq et Daele (2001) affirment que l'usage des technologies correspond à des pratiques et règles partagées par une équipe, qui les construisent dans le temps. Les technologies collaboratives sont un ensemble de réseaux sociaux, de logiciels et d'outils collaboratifs comme les plateformes WIKI, les groupe ware qui aident des co-équipiers à atteindre leur objectif commun (Martin,1994). Cependant, il faut noter que les méthodes digitales, même si elles facilitent la connectivité entre les différentes parties prenantes, ne sont pas faites pour remplacer les moyens traditionnels existants ; elles viennent en renfort. Ensemble, elles permettent de :

- Identifier un but commun à l'équipe ;
- Développer la confiance en chaque employé ;
- Fluidifier la communication ;
- Clarifier les rôles.

2.3.2 RQR 5 : Quels sont les outils primordiaux à la gestion d'un projet mené à distance ?

Les technologies collaboratives permettent au groupe de traiter des données, mots et tableaux de façon asynchrone.

Les indispensables pour mettre sur pied une bonne technologie collaboratives sont :

- Le matériel physique : Encore appelé équipement du télétravail, il est composé d'éléments comme de bureau, chaise de bureau, lampe de bureau mais surtout d'ordinateur, de souris et de clavier sans fil, de téléphone intelligent, tablette, webcam, casque d'écoute et microphone.
- Internet : Selon le dictionnaire Larousse, internet est un « réseau télématique international, qui résulte de l'interconnexion des ordinateurs du monde entier utilisant un protocole commun d'échange de données baptisé IP (internet Protocol) ».
- Les applications/logiciels numériques : On peut distinguer les suivants :
 - ✓ La suite office : C'est une suite de productivité. Elle regroupe les applications offices innovantes (Msproject, Powerpoint, Excel, Word, etc.), des services de nuage intelligent (le Cloud) et des services de sécurité avancés.
 - ✓ Les courriels électroniques : Crouzat et Chaumon (2017) affirment que les courriels restent l'une des technologies de communication les plus exploitées par les entreprises. Dans les petites comme les grandes entreprises, chaque employé possède un compte Microsoft Outlook qui lui permet de gérer ses informations et son courrier électronique. Cet outil de communication gère tous les comptes utilisateurs de l'entreprise à travers un même serveur, permettant ainsi l'accès multi utilisateurs, donc un partage en temps réel de l'information. Il permet également de pouvoir tenir et gérer son agenda, ses contact et facilite la gestion des tâches.
 - ✓ Salesforce: C'est un logiciel de gestion de la relation client.
 - ✓ Les Visioconférences: (Crouzat et Chaumon), 2017 reconnaissent la capacité des logiciels de visioconférences à démarrer une conférence à travers le partage des liens. Ces logiciels, à l'instar de Zoom et MicrosoftTeams, permettent aux différentes parties prenantes de l'équipe de se rencontrer, de partager des documents ou leur écran d'ordinateurs.
 - ✓ Les réseaux sociaux: (Crouzat et Chaumon), 2017 Ils s'intéressent à l'intranet de l'entreprise. Ce dernier est la plateforme virtuelle de l'entreprise, elle a pour

objectif de répondre “aux besoins internes de publications, de collaboration et de mise en lien sociale”.

Tableau 2 Usage prescrit et usage effectif des technologies de communication et de collaboration au sein de l’entreprise.

	Usage prescrit	Usage effectif Principales caractéristiques
Microsoft Outlook	Echange d’informations, partage d’agendas, prise de rendez-vous.	Echange d’informations, prise de rendez-vous. Technologie centrale et qualifiée d’indispensable.
Visioconférence	Réunion à distance dans un cadre international.	Multi-site (y compris au sein de la même ville).
Microsoft Power Point	Support visuel de présentations orales	Un même format pour toutes les présentations, support de “compte-rendu” (personnel ou à partager).
Réseau social d’entreprise	Echange d’informations, de questions, d’échanges.	Recherche d’informations ou de liens vers les logiciels existants.

Source: (Crouzat et Chaumon), 2017

Les réseaux sociaux numériques (RSN) externes permettent à l’entreprise de pouvoir se faire connaître, de faire connaître ses produits ainsi que de sociabiliser avec leurs clients. Selon Alloing (2012), ils permettent de socialiser, réseauter et pratiquer la navigation sociale. Stenger et Coutant (2010) définissent les RSN comme “ des services qui permettent aux individus:

- 1-de construire un profil public ou semi-public au sein d’un système;
- 2-de gérer une liste d’utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien;
- 3-de voir et naviguer sur leur listes de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système, et;

4-de fonder leur attractivité essentiellement sur les trois premiers points et non sur une activité particulière”.

On peut notamment citer comme réseaux sociaux externes: Facebook, Whatsapp, Tiktok, Telegramme.

On peut classer les logiciels et outils collaboratifs par types tels que :

- Les techniques collaboratives/bureautiques : la suite office 365, le Cloud, Google...
- Animation/communication: Padlet, Klaxoon, Powerpoint, Zoom, Visio, Team, WhatsApp, Face time.
- Partage de documents: Zoom, Teams, Outlook
- Management, pilotage, planification : Ms Project, Draw io

Sébastien Tran (2014), dans son livre « Système d’information et management Les technologies », décrit les technologies collaboratives ou web 2.0 comme des plateformes wiki, les réseaux sociaux d’entreprises, les Groupware...

Cependant, il dira qu’il ne faut pas uniquement résumer les technologies collaboratives à sa dimension technologique, mais il faut plutôt les percevoir par leurs fonctionnalités comme l’échange des données, les contenus, la communication synchrone, etc. Les technologies collaboratives permettent de supprimer le facteur distance et de créer de la proximité entre les membres d’une équipe projet ; un fait très important pour notre équipe projet à distance (Silva et Ben Ali,2010). Berry et Deshayes (2010) affirment ceci : « le développement du travail en réseau et l’émergence du travail collaboratif engendrent des changements organisationnels ». C’est ce besoin de travailler en réseau qui donne sens à l’existence des techniques collaboratives. Elles placent les collaborateurs et leurs interactions au cœur des préoccupations de l’entreprise tout en revisitant le leadership et le management de l’organisation. Sébastien Tran (2014) analyse à travers une étude de cas, les objectifs des techniques collaboratives exploitées par les entreprises. Il affirme qu’on distingue trois fonctions selon les types d’entreprises : l’outillage d’une fonction organisationnelle (grande entreprise en service), l’évolution de l’architecture organisationnelle (grande entreprise industrielle), un nouveau modèle organisationnel (start up).

Objectif des technologies collaboratives selon les formes d'entreprises

Tableau 3 Objectif des technologies collaboratives selon les formes d'entreprises

Type d'organisation	Grande entreprise dans le domaine des services	Grande entreprise industrielle	Start-up
Objectif principal assigné aux technologies collaboratives	Outillage d'une fonction organisationnelle	Évolution de l'architecture organisationnelle	Nouveau modèle organisationnel

Source : (Sébastien Tran, 2014).

2.4 Objectif 4 : Les structures de gestion de projet

2.4.1 RQR6- Quelle est la structure de projets adéquate pour la gestion de projet à distance ?

2.4.1.1 *Gestion organisationnelle*

L'un des objectifs de la gestion organisationnelle est de mobiliser les ressources (humaines, financières ou matériels) autour de l'objectif /vision d'entreprise.

C'est la hiérarchisation, la déterminations de fonctions et la responsabilisation des parties prenantes, d'où l'importance de la création d'un organigramme même pour les organisations virtuelles et le télétravail.

La structure organisationnelle est perçue comme un instrument de mesure du bon fonctionnement et de la réussite de l'entreprise.

Il est primordial pour les parties prenantes de savoir qui fait quoi et de qui il dépend directement.

La gestion à distance fait appel à une structure organisationnelle virtuelle. L'organisation virtuelle est toute structure qui n'a pas besoin de cadre physique pour exister. Les caractéristiques de ce type d'organisation sont l'inclusion de fournisseurs, de clients dans le processus de production, mais aussi l'intégration des technologies d'information et la communication (Darodow et Malone,1993).

On distingue trois types de structure organisationnelle traditionnelle : la structure fonctionnelle, la structure par projet et la structure matricielle Project management body of knowledge (PMBOK6, 2017).

2.4.1.2 La structure fonctionnelle

La structure adéquate pour une entreprise dite traditionnelle est la structure fonctionnelle. L'entreprise s'organise de façon hiérarchique pyramidale. Le chef de projet a très peu d'autorité ; quelquefois, il n'y a même pas de chef de projet. Ce dernier rend compte à la direction de l'entreprise qui a toute autorité. Les chefs de départements dépendent des cadres supérieurs qui sont, à leur tour, dépendants de la direction. Les responsables fonctionnels, en plus de leur fonction, coordonnent le projet et choisissent les membres de l'équipe de chaque service pour soutenir le projet.

2.4.1.3 La structure par projet

Cette structure est basée sur un projet et est une structure souvent exploitée par les grandes entreprises industrielles. Cette structure leur permet de créer de nouveaux produits. Ces industries dédient une division entière au projet dans l'entreprise. La coordination du projet fonctionne de façon verticale sous cette division. Les chefs de projet ont pleine autorité pour le projet et travaillent avec leur équipe pour les objectifs du projet.

2.4.1.4 La structure matricielle

C'est un mixte entre la structure fonctionnelle et par projet. Dans cette structure, le chef de projet partage son autorité avec d'autres cadres supérieurs. C'est la meilleure structure organisationnelle qui permet à une entreprise de gérer ses projets à distance.

On distingue trois types de structures matricielles différentes :

- Structure matricielle faible : il n'y a pas de chef de projet comme dans la structure fonctionnelle mais ici, ce sont les personnels des différents services qui

coordonnent les projets. Les responsables fonctionnels restent tout de même responsables du projet.

- Structure équilibrée : Ici, le chef projet partage son autorité. Il sert de canal entre son équipe projet et les responsables.
- Structure matricielle solide : Le chef de projet à une forte autorité mais relève d'une division de gestion de projet. Il est soutenu par des responsables fonctionnels qui lui fournissent les ressources nécessaires pour la réussite du projet.

La meilleure structure pour un projet géré à distance, dans notre cas, serait une structure matricielle solide qui permettrait de gérer efficacement les différentes parties prenantes avec l'aide de responsables fonctionnels, en plus du chef d'équipe projet.

Tableau 4 Influence des structures organisationnelles sur le projet

Type de structure organisationnelle	Caractéristiques du projet					
	Groupes de travail établis selon;	Autorité du chef de projet	Rôle du chef de projet	Disponibilité des ressources	Qui gère le budget du projet?	Équipe administrative de management de projet
Organique ou simple	Flexible; membres travaillant main dans la main	Peu voire aucune	Temps partiel; peut être un coordinateur désigné ou non	Peu voire aucune	Responsable ou opérateur	Peu voire aucune
Fonctionnelle (centralisée)	Travail en cours d'exécution (ingénierie, fabrication)	Peu voire aucune	Temps partiel; peut être un coordinateur désigné ou non	Peu voire aucune	Responsable fonctionnel	Temps partiel
Multidivisionnelle (peut répéter des fonctions pour chaque division avec peu de centralisation)	Un élément parmi les suivants: produit, processus de production, portefeuille, programme, région géographique, type de client	Peu voire aucune	(Temps partiel; peut être un coordinateur désigné ou non	Peu voire aucune	Responsable fonctionnel	Temps partiel
Matrice - solide	Par fonction, chef de projet étant une fonction	Moderée à élevée	Fonction professionnelle à temps plein	Moderée à élevée	Chef de projet	Temps plein
Matrice - faible	Fonction	Faible	Temps partiel; dans le cadre d'un autre travail et non pas en tant que coordinateur désigné	Faible	Responsable fonctionnel	Temps partiel
Matrice - équilibrée	Fonction	Faible à modérée	Temps partiel; intégré dans les fonctions comme une compétence et pas forcément en tant que coordinateur désigné	Faible à modérée	Mélange	Temps partiel
Orientée projet (composite, hybride)	Projet	Élevée à quasi totale	Fonction professionnelle à temps plein	Élevée à quasi totale	Chef de projet	Temps plein
Virtuelle	Structure de réseau avec nœuds aux points de contact avec d'autres personnes	Faible à modérée	Temps plein ou temps partiel	Faible à modérée	Mélange	Temps plein ou temps partiel
Hybride	Mélange d'autres types	Mélange	Mélange	Mélange	Mélange	Mélange
PMO*	Mélange d'autres types	Élevée à quasi totale	Fonction professionnelle à temps plein	Élevée à quasi totale	Chef de projet	Temps plein

Source : (PMBOK-6, 2017)

On constate une diversité de structures organisationnelles comme pré-citées : la structure orientée projet, la structure fonctionnelle, simple, virtuelle, matricielle et PMO.

Nous visiterons, à travers ce tableau, les inconvénients et les avantages des différentes structures organisationnelle sur le rendement d'une organisation.

Tableau 5 Inconvénients et avantages des différentes structures organisationnelles sur le rendement d'une organisation.

Structures organisationnelles	Avantages	Inconvénients
Organique ou simple	Les membres sont flexibles et travaillent ensemble pour mener le projet.	Les membres peuvent se sentir dépassés par les tâches supplémentaires du projet.
Fonctionnelle (centralisée)	Idéal pour les organisations ayant des projets récurrents comme la fabrication. Responsable fonctionnel est en charge.	Le chef de projet a peu ou pas d'autorité sur le projet et peut être connu comme un expéditeur de projet.
Multidivisionnelle	Il existe des lignes de communication et d'autorité claires.	Il peut y avoir duplication des efforts du projet entre les départements.
Matrice solide	L'équipe de projet peut être affectée à un projet pendant 50 à 90% du temps. Le chef de projet a un haut niveau d'autorité.	La concurrence sur les ressources existe toujours. Les coûts globaux peuvent également augmenter en raison du personnel administratif redondant entre les projets.
Matrice faible	Le chef de projet a peu d'autorité sur le projet et agit en tant que coordinateur de projet.	Le projet fait partie du département fonctionnel qui définit les activités. Les ressources de l'équipe de projet peuvent être

		réparties entre plusieurs projets à la fois.
Matrice équilibrée	Le gestionnaire de projet a une autorité équilibrée du projet avec la direction. Ce modèle permet une utilisation efficace des ressources.	Le responsable fonctionnel et le chef de projet peuvent disputer le temps des membres de l'équipe. L'équipe de projet peut avoir l'impression de rendre compte à plusieurs patrons.
Orientée projet	Le chef de projet dispose d'une autonomie de décision sur le projet. Il améliore la communication. Les équipes se concentrent sur le travail de projet en cours.	Les équipes de projet peuvent disputer les ressources. L'équipe du projet peut perdre sa concentration vers la fin, car elle est incertaine de l'avenir.
Virtuelle	Les ressources et les départements sont segmentés et il y a un point de contact unique pour chaque groupe de projet.	La communication peut être un défi, car des goulots d'étranglements (restrictions) existent dans le projet, en fonction de la disponibilité du point contact (unique).
Hybride	Mélange d'autres types	Mélange d'autres types
PMO	Approche centralisée et standard de la gestion de projet pour l'ensemble de l'organisation ou du service.	Il peut se sentir déconnecté du chef de projet, de l'équipe de projet et des parties prenantes.

Source : (PMBOK-6, 2017)

D'après ce tableau des avantages et des inconvénients des structures organisationnelles, on peut en déduire clairement que le mode correspondant à notre gestion de projet avec une équipe délocalisée serait une structure virtuelle. Cependant, il faudra faire attention aux points faibles de cette structure en maîtrisant la communication, les goulots et la disponibilité du point de contact afin de les transformer en force.

2.5 Objectif 5 : Identifier les dimensions de Performance de projet

2.5.1 RQR7- Qu'est-ce que la performance dans un domaine de concept de projet mené à distance ?

Selon Hall (2005), la performance est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Les indicateurs de performance ont pour objectifs de faciliter la mesure du succès d'un projet. Selon Lorrino (2011), les indicateurs de performance sont « des informations devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »

Selon Barns (2014), l'objectif de ces IPs est de pouvoir guider le chef d'équipe dans les actions à entreprendre. (Kerzner (2017) affirme, pour sur-renchérir, que les IPs aiguillonnent également le leader/manager du groupe projet dans les pratiques à adopter pour satisfaire les critères de succès.

De ces IPs découlent des Indicateurs clés de performance (ICPs). Selon Barr (2014), ce sont des indicateurs de performance critiques à la réussite de projets. Kerzner (2017) dira qu'ils fournissent l'information nécessaire sur la démarche à suivre pour garantir le succès du projet.

Les ICPs sont définis en fonction de plusieurs variables en lien avec le projet. On peut notamment citer : les parties prenantes, la gestion de l'information, les structures organisationnelles, le coût pour les mesures et le choix de pilotage, le rapport livrable et la satisfaction de la clientèle, etc.

Selon Ika (2009), les critères de succès sont définis comme un « ensemble de standard utilisé pour déterminer ou pour juger le succès d'un projet. ». Par exemple :

- Triangle d'or (budget, échéancier et qualité);
- L'alignement du projet avec la stratégie organisationnelle ;
- Les opportunités;
- Le prestige;
- La recherche et développement (en termes de qualité, de quantité et coût);
- La satisfaction des parties prenantes et l'efficacité.

Selon Westervield (2003), il n'y aurait pas de formule universelle pour mesurer le succès d'un projet, que celles qui se rapportent à sa taille, son caractère unique et complexe.

Kerzner (2017), comme pour renchérir, relève que les IPs servent à faire le suivi des critères de succès des projets. On trouve des IPs de projet qui restent basiques tels que : le temps, le coût et la qualité (le triangle d'or).

Selon le PMBOK7 (2021), le domaine de performance de projet est un groupe d'activités connexes qui sont essentielles à la réalisation efficace d'un résultat de projet.

Un projet est une idée novatrice initiée pour répondre à un besoin et est limité dans le temps, contraint à un budget et à un périmètre. Partant de cette définition, on pourrait lier le succès d'un projet à son livrable. Autrement dit, le succès d'un projet est mesurable par la qualité de son livrable :

- Le livrable a été livré dans les délais ?
- Le budget n'a pas été dépassé ?
- Le client est satisfait (qualité) du livrable ?

Le succès du projet peut être également évalué :

- A court terme : Le bénéfice. Quelle est la rentabilité dudit projet pour notre entreprise?
- A long terme : L'impact du projet sur l'entreprise. Ce sont les retombées de ce projet sur les aspects internes (la production, les ressources humaines, les finances) et externes (les clients, la communauté) de l'entreprise.

Selon la définition du Project management Institute-PMI, « un projet est un effort temporaire, non répétitif et unique entrepris dans le but de créer un produit ou un service

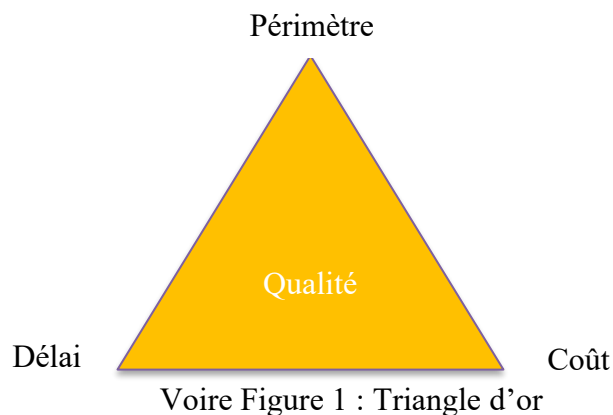
unique. » Comme l'indique la définition, un projet est lié à des exigences en matière de temps, coûts et de qualité. La définition de la temporalité par le PMI est liée à la date de début et de fin du projet. Un projet se termine lorsque les objectifs sont atteints ou lorsque le projet échoue.

La performance est définie comme les résultats obtenus.

La performance d'un projet est liée aux exigences qui la quadrille : délai, coût et temps.

L'aboutissement d'un projet doit créer de la valeur pour l'organisation :

- Valeur tangible : des actifs monétaires, des outils ou des pourcentages de marché.
- Valeur intangible : apport de réputation, reconnaissance de la marque et d'alignement stratégique (Pesqueux 2004)



Voire Figure 1 : Triangle d'or

2.5.2 RQR8- Quels sont les indicateurs de performance de projets menés à distance ?

Les indicateurs de performance nécessaires à la gestion de projets menés avec notre équipe sont le délai, le budget, la qualité, le bénéfice et l'impact.

Selon le PMBOK6 (2017), on distingue 10 domaines de connaissance en rapport avec la performance. Cependant, nous allons nous intéresser à cinq, soit : le coût, le délai, la qualité, le bénéfice et l'impact.

2.5.2.1 Coût

On alloue toujours un budget à la réalisation d'un projet et le coût fait partie des contraintes de réussite qui régissent un projet. L'une des choses qui puissent faire échouer un projet est une insuffisance de fond qui peut au moindre cas occasionner un retard considérable dans le livrable. Un projet qui respecte son budget est un projet en partie réussi si le livrable est de qualité et est livré dans le temps.

2.5.2.2 Délai

Un projet est, par sa nature, limitée dans le temps; il a un début et une fin ! Le délai ici cité comme un indice de performance, fait référence au respect des exigences du client et des objectifs fixés lors de la phase initiale du projet. Les changements qui subviennent lors des phases du cycle de vie du projet créent des goulots qui empêchent les équipes de respecter le délai pour livrer le client.

2.5.2.3 Qualité

Le project management institute (PMI) (2017), définit la qualité comme étant « le degré auquel un ensemble de caractéristiques intrinsèques satisfait à des exigences ».

L'international project management Association (IPMA) définit la qualité comme étant composée de deux facteurs clés :

- La qualité du processus, c'est-à-dire la façon dont le projet est mené.
- Et les résultats : Ceux-ci reposent sur la qualité du livrable et l'impact du projet.

Le livrable, quand il est tangible, les critères sont quantifiables et concernent : la fonction d'usage, les caractéristiques physiques, la sécurité, la durabilité et la fiabilité du livrable. Afin de mesurer la satisfaction de ses clients et de ses parties prenantes (PP), l'entreprise peut se fier soit :

- À son système de management de qualité qui est la démarche utilisée pour mesurer la satisfaction de ses clients et des PP.

- Et la norme ISO 9001 qui établit les normes d'exigences du système de management de la qualité. Cette norme repose sur l'innovation des processus et la recentralisation sur les objectifs de l'entreprise.

Le processus de planification de la qualité est un processus itératif qui se déroule tout le long du projet et passe par ces 5 étapes :

1. Planification ;
2. Mise en œuvre ;
3. Mesurer ;
4. Réagir ;
5. Documenter les résultats.



Figure 8 Processus de planification de la qualité

Source :(PMBOK-6, 2017)

Après l'étape de la planification de la qualité, il est important de pouvoir gérer la qualité; cela se fait en transformant le plan du projet en activité puis à vérifier le livrables selon les exigences du client et les objectifs préétablis.

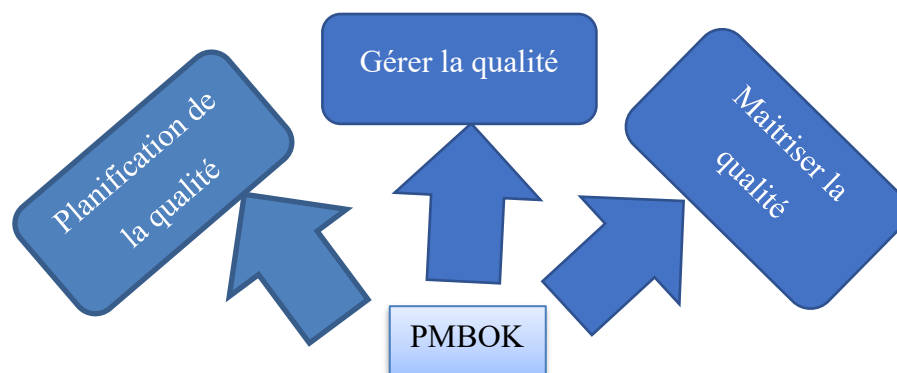


Figure 9 Illustration des 6 étapes de la qualité

Source : (PMBOK-6, 2017)

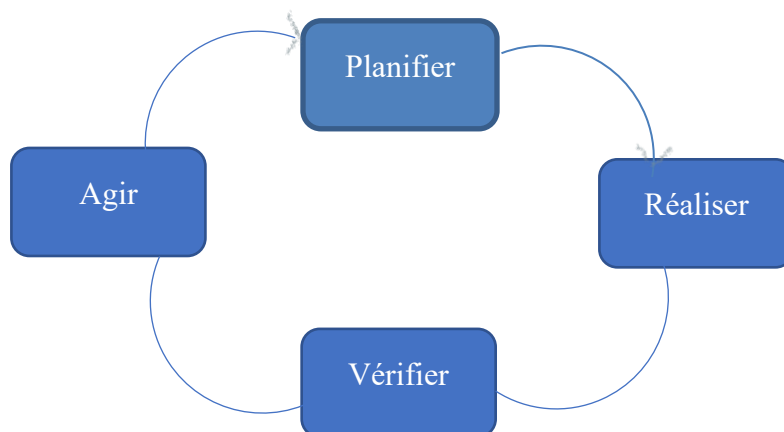


Figure 10 PDCA illustrative du processus d'amélioration de la qualité

Source : (PMBOK-6, 2017).

L'utilité de la PDCA est de planifier, réaliser le projet et de contrôler afin d'agir en fonction des résultats et des changements rencontrés.

2.5.2.4 Bénéfice

Un projet a pour finalité d'apporter une innovation donc elle apporte de la valeur à l'entreprise. Cette valeur peut être de nature tangible comme intangible. La nature de ses bénéfices peut être : des actifs monétaires, de la notoriété pour la marque ou l'entreprise et/ou de l'expérience. Un projet réussi entraîne donc une acquisition d'expérience, de la notoriété et/ou des actifs monétaires.

2.5.2.5 Impact

L'impact correspond aux retombées d'une action ou d'une chose. Dans notre cas, c'est le produit de notre livrable ; l'effet qu'il a sur l'entreprise elle-même et sur son environnement. On distingue deux dimensions : les retombées interne et externe. Un projet réussi est un projet avec un impact positif interne pour l'entreprise (création de valeur, expérience, notoriété, etc.) et externe (création de valeur pour la société. Par ex. : recyclage

des déchets plastiques pour la création d'un produit en plastique réduisant ainsi la pollution).

2.6 Hypothèses et cadre conceptuel

Notre hypothèse trouve fondement sur notre cadre conceptuel, qui tourne autour des : facteurs clés de succès de la gestion d'équipe délocalisée, de la structure de projet, des outils de gestion de projet et du succès du projet.

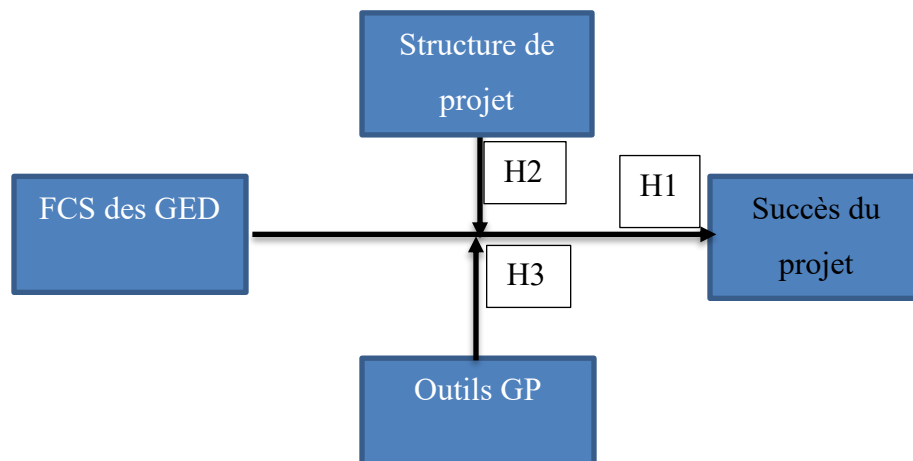


Figure 11 Cadre conceptuel

2.6.1 Hypothèse 1 : Objectifs 6 : Établir la relation entre les FCS et la performance de projet

QR1 : Quels sont les rôles des facteurs clés de succès sur la performance de projet ?

QR2 : Comment l'identification des facteurs clés de succès pourrait collaborer à la performance de projet ?

Hypothèse 1 : Les FCS exercent une influence positive sur la performance de projet

Tableau 6 Hypothèse 1: Les FCS exercent une influence positive sur la performance de projet

FCS	Performance
Style de leadership	Succès
Coordination	Délai
Intelligence relationnelle	Qualité, bénéfice
Coopération	Succès, qualité et bénéfice
Communication	Satisfaction, délai, coût

2.6.2 Hypothèse 2 : Objectifs 7 : établir l'influence de la structure organisationnelle, des outils technologiques sur la relation entre les facteurs clés de GEP et la performance

QR 3 : Quelle est l'influence de la structure organisationnelle sur la relation entre facteurs d'équipe délocalisée et la performance ?

Hypothèse 2 : Relation FCS/performance modérée par la structure organisationnelle

Tableau 7 Hypothèse 2 : Relation FCS/performance modérée par la structure organisationnelle

Structure organisationnelle
Simple
Par projet
Matricielle
Mixte
Virtuelle

Hypothèse 3 : Relation FCS/performance modérée par les technologies collaboratives.

Tableau 8 Relation FCS /Performance modérée par les technologies collaboratives

Technologie collaborative
Outil bureautique
Outil de collaboration
Outil de management
Outil d'animation

2.6.3 Conclusion

L'élaboration de notre cadre conceptuel vient en réponses aux variables visitées dans notre revue littéraire tout en analysant et comprenant les relations qui existent entre elles. Ces analyses de relations permettent de vérifier nos objectifs et nos questions.

Nous reposerons notre étude sur une approche quantitative afin de valider nos hypothèses. Un questionnaire sera donc adressé aux personnes en télétravail, qui travaillent en équipe afin de répondre à la deuxième partie de notre questionnaire qui repose sur les relations entre les variables.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

Cette partie repose sur l'analyse des points de vue des parties prenantes d'un groupe en télétravail, sur la performance d'un projet géré à distance afin de mieux comprendre notre cadre conceptuel et valider notre hypothèse.

3.1 Contexte d'étude

La recherche est une analyse exploratoire qui porte sur les points de vue des équipes délocalisées d'un projet, sur la performance dans le contexte des projets gérés à distance. L'objectif est de superposer la théorie et la pratique de la performance pour les projets menés à distance, de définir les facteurs clés de succès des équipes délocalisées ainsi que les technologies collaboratives qui outillent le travail, comprendre comment le chef d'équipe régit son équipe en répartissant les tâches et enfin, comment les gestionnaires définissent la performance des projets menés à distance.

Cette recherche se base sur l'approche méthodologique « Research onion » (voir figure 12 ». C'est un système de recherche qui trouve ses sources dans le positivisme, l'interprétation et le pragmatisme. En d'autres termes, Melnikovas dira en 2018 qu'il part de la philosophie de la recherche jusqu'à atteindre les techniques et les procédures de recherche, en passant par l'approche théorique, la méthodologie, la stratégie et la dimension temporelle de la recherche.

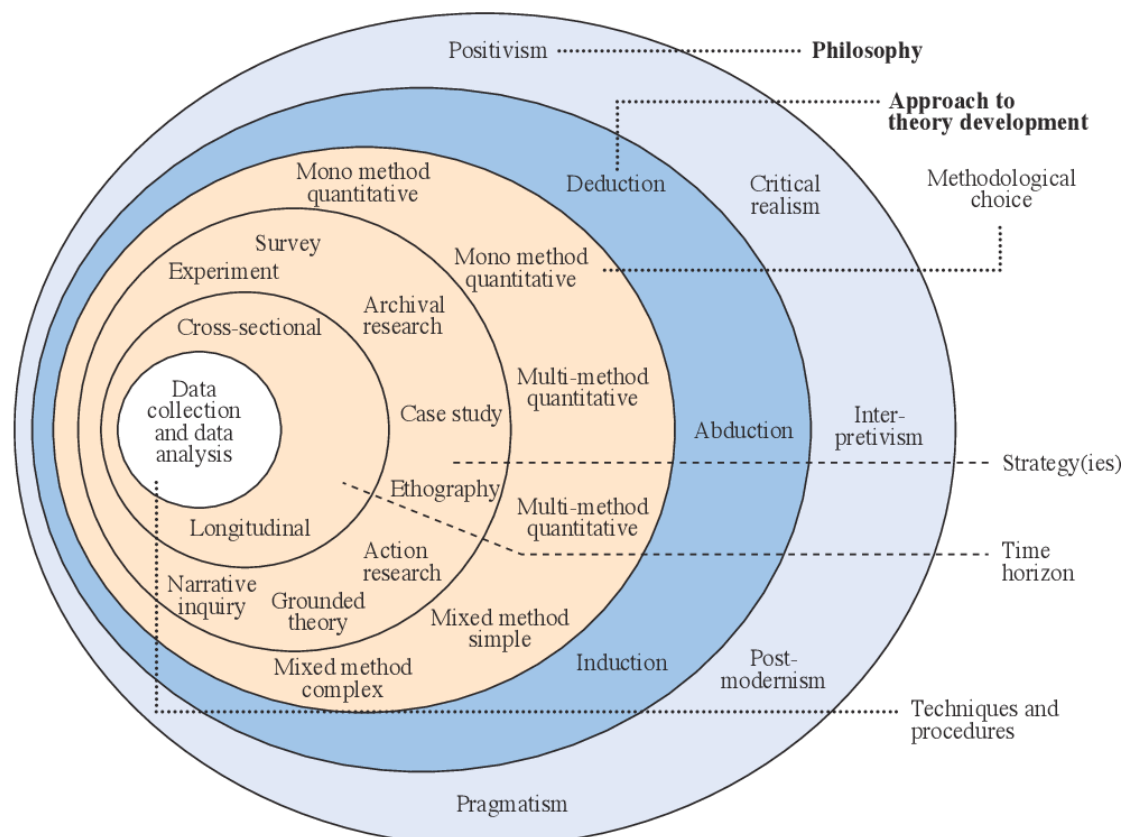


Figure 12: Research onion

Source : Melnikovas, 2018

Fondée par Roy Bhaskar, cette philosophie de recherche est basée sur le réalisme critique. Elle nous permettra d'étudier la validation de nos hypothèses de recherche avec objectivité pour déceler les facteurs clés de succès de la performance d'un projet géré à distance.

Pour le deuxième niveau du système « Research Onion », la recherche porte sur un raisonnement déductif qui passe d'une généralisation à une induction spécifique et qui a pour objectif de valider ou non nos trois hypothèses de notre recherche, tirées de la revue de littérature.

Pour le troisième niveau, qui porte sur la méthodologie, nous avons opté pour une approche mixte : une étude qualitative et à la fois quantitative pour avoir des résultats précis. L'analyse qualitative est faite à l'aide d'interview et les résumés des résultats seront reportés. L'analyse quantitative, quant à elle, est faite à l'aide d'Excel. Cela nous permet de traiter les données, collecter et faire des analyses.

Pour le quatrième niveau ou la stratégie de recherche, nous avons soumis un questionnaire de recherche distribué à des équipes travaillant à distance sur des projets. Ce questionnaire se compose de 4 grandes sections.

1. Les informations sur l'échantillon représentatif : cette session permet de récolter les informations sur les lieux de résidence, le secteur d'activité, l'expérience de l'individu, etc.
2. L'influence des FCS des ED sur les différentes dimensions de la performance : Cette section servira à démontrer l'influence des FCS des ED sur la performance du projet.
3. Relation FCS/performance modérée par la structure organisationnelle : Ces données serviront à comprendre l'influence des FCS sur la performance optimisée quand elles sont optimisées par la structure organisationnelle.
4. Relation FCS/performance optimisée par les technologies collaboratives : les données de cette partie serviront à comprendre l'influence des FCS sur la performance modérée par les technologies collaboratives.

3.2 Échantillonnage

L'échantillonnage est un ensemble de méthodes, qui comprend des méthodes de calcul de l'échantillon et les méthodes d'échantillonnage.

Notre objectif est d'interroger des individus faisant partie des équipes projet travaillant à distance se trouvant dans divers domaines; la barrière géographique ici n'étant pas un obstacle. Pour ce faire, nous avons distribué notre questionnaire à un échantillon de 20 personnes en télétravail, s'assurant de leur appartenance à un projet. A la suite de cette distribution, nous avons reçu 17 réponses sur les 20 questionnaires envoyés.

Une enquête par questionnaire permet de collecter des éléments pertinents pouvant répondre au questionnement de notre mémoire.

Notre questionnaire (annexe 1) est construit en quatre parties dont trois parties sont composées par des questions fermées avec des grilles de réponses qui reposent sur l'échelle de Likert.

CHAPITRE IV

PRODUCTION DES RESULTATS ET INTERPRETATION

4.1 Analyse descriptive de l'échantillon

Dans le cadre de notre recherche, notre échantillon est composé de 17 personnes en télétravail intégrées à un groupe de projet qui expérimentent ou ont déjà expérimenté en temps réel la gestion à distance d'un projet. Notre questionnaire permet de collecter des informations sur les différents domaines d'exercice de nos clients (production, communication, santé, etc.), ce qui entre dans la bonne gestion et fait la performance d'un projet géré à distance.

4.2 Analyse globale

4.2.1 Analyse et interprétation des résultats

a) L'influence des FCS des GED sur la performance

Le but de cette section est de pouvoir déterminer l'influence des facteurs clés de succès (FCS) de la gestion des équipes délocalisées (GED) sur les différentes dimensions de la performance tels : le coût, le délai, la qualité, la satisfaction, les bénéfices et les impacts. Cette partie permet de vérifier l'hypothèse 1 et les résultats collectés seront présentés sous forme de diagramme.

Tableau 9 Rapport de l'influence du coût sur les FCS

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership	0	0	13	3	1
Coordination	0	0	11	2	4
Intelligence relationnelle	0	0	10	2	5
Coopération	0	0	14	3	0
Communication	0	0	0	4	13

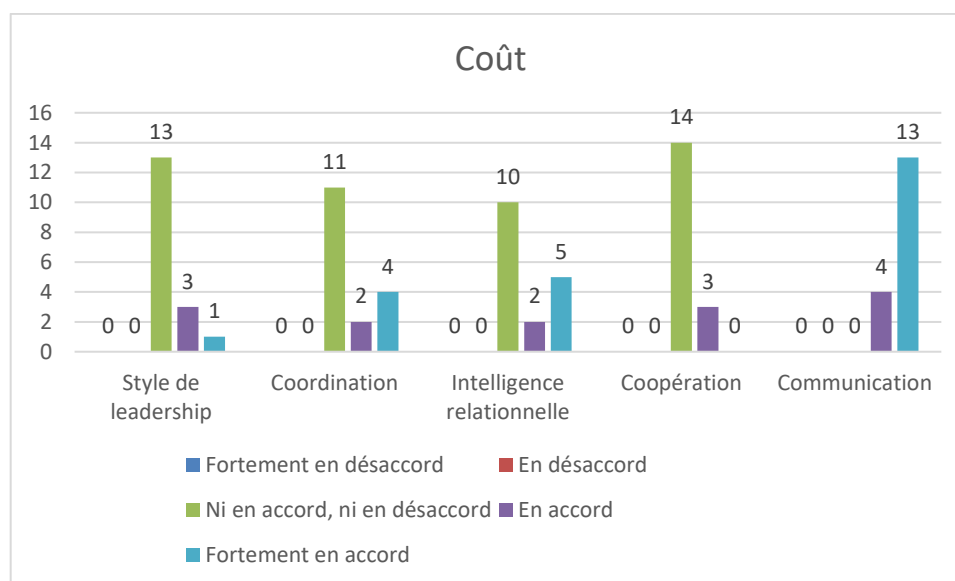


Figure 13 Illustration FCS/Coût

À la suite de la collecte, le facteur clé de succès de gestion d'équipe le plus affecté par le coût est :

- La communication avec 17 enquêtés en accord;
- L'intelligence relationnelle, avec 7 enquêtés en accord et 10 qui ne sont ni en accord ni en désaccord ;
- Puis de la coordination, avec 6 enquêtés en accord et 11 qui ne sont ni en accord ni en désaccord ;

Tableau 10 Rapport de l'influence du délai/FCS

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership	0	0	2	9	6
Coordination	0	0	0	8	9
Intelligence relationnelle	0	0	9	5	5
Coopération	0	0	1	8	8
Communication	0	0	0	2	15

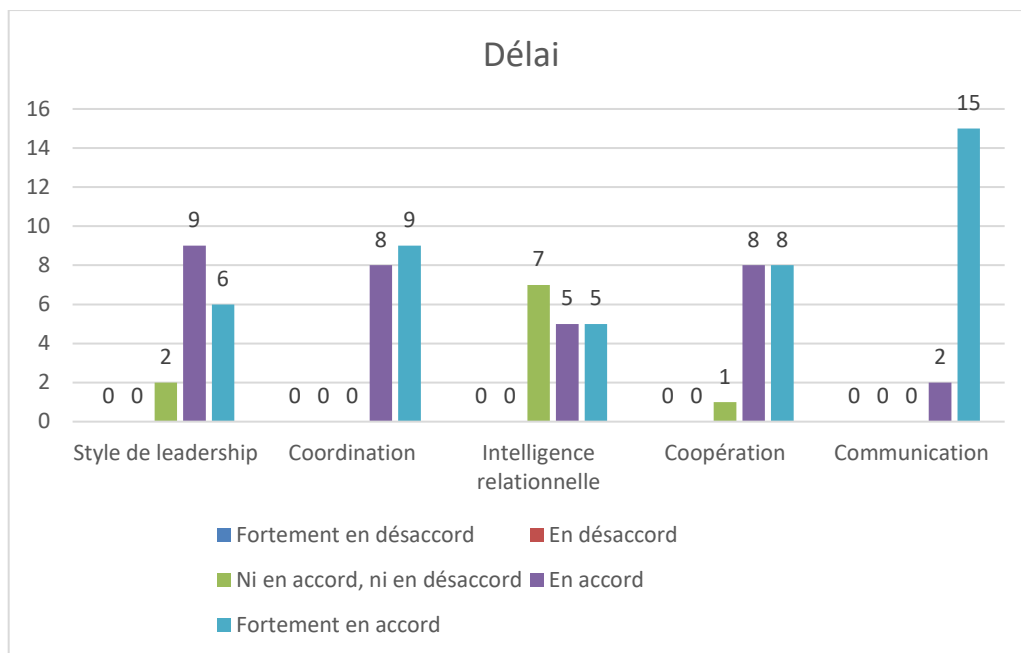


Figure 14 Illustration du rapport délai/FCS

À la suite de la collecte, les facteurs clé de succès de gestion d'équipe sont tous influencés par le délai de la façon suivante :

- La communication, avec 17 enquêtés en accord ;
- La coordination, avec 17 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 16 enquêtés en accord;
- Le style de leadership, avec 16 enquêtés en accord;
- Et l'intelligence relationnelle, avec 10 enquêtés en accord et 10 qui ne sont ni accord ni en désaccord.

Tableau 11 Rapport qualité/FCS

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership	0	0	2	4	11
Coordination	0	0	5	3	9
Intelligence relationnelle	0	0	9	7	1
Coopération	0	0	1	8	8
Communication	0	2	0	3	12

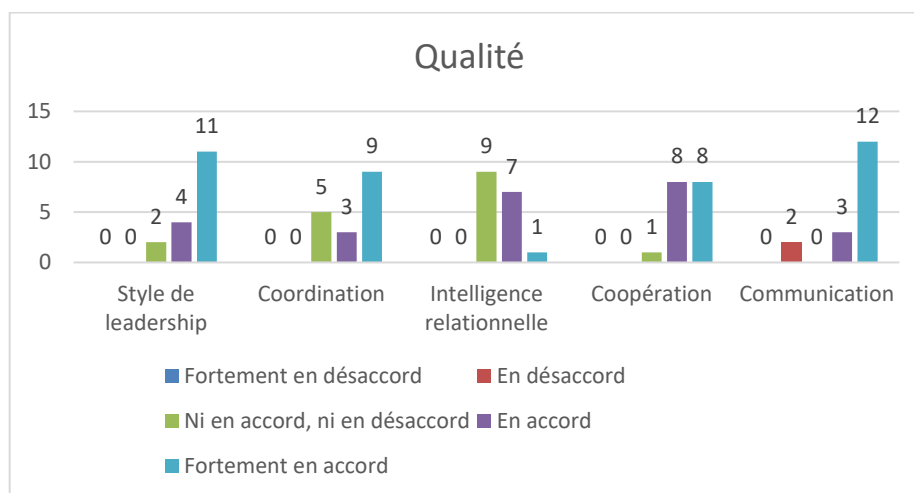


Figure 15 Illustration des rapport qualité/FCS

À la suite de la collecte, les facteur clés de succès de gestion d'équipe sont tous influencés par la qualité de la façon suivante :

- Le style de leadership, avec 16 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 16 enquêtés en accord;

- La communication, avec 15 enquêtés en accord,
- La coordination, avec 12 enquêtés en accord;
- Et l'intelligence relationnelle, avec 8 enquêtés en accord.

Tableau 12 Rapport de l'influence de la satisfaction/FCS

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership	2	0	7	8	0
Coordination	0	0	6	3	8
Intelligence relationnelle	1	2	11	3	0
Coopération	0	0	3	7	7
Communication	0	1	2	9	5

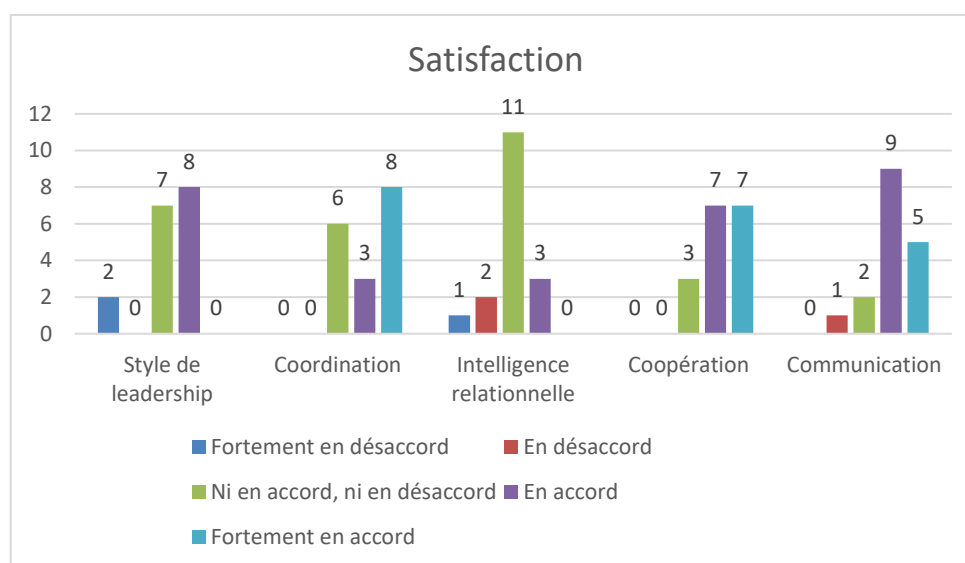


Figure 16 Illustration Rapport satisfaction/FCS

À la suite de la collecte, les facteurs clés de succès de gestion d'équipe sont influencés par la satisfaction de la façon suivante :

- Le style de leadership, avec 15 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 14 enquêtés en accord;
- La communication, avec 14 enquêtés en accord;
- La coordination, avec 11 enquêtés en accord;
- Puis l'intelligence relationnelle, avec 3 enquêtés en accord, 11 ni en accord ni en désaccord et 3 en désaccord.

Tableau 13 Rapport de l'influence du bénéficiaire/FCS

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership	0	0	3	8	6
Coordination	0	0	3	7	7
Intelligence relationnelle	0	0	9	7	1
Coopération	0	0	0	10	7
Communication	0	3	3	5	6

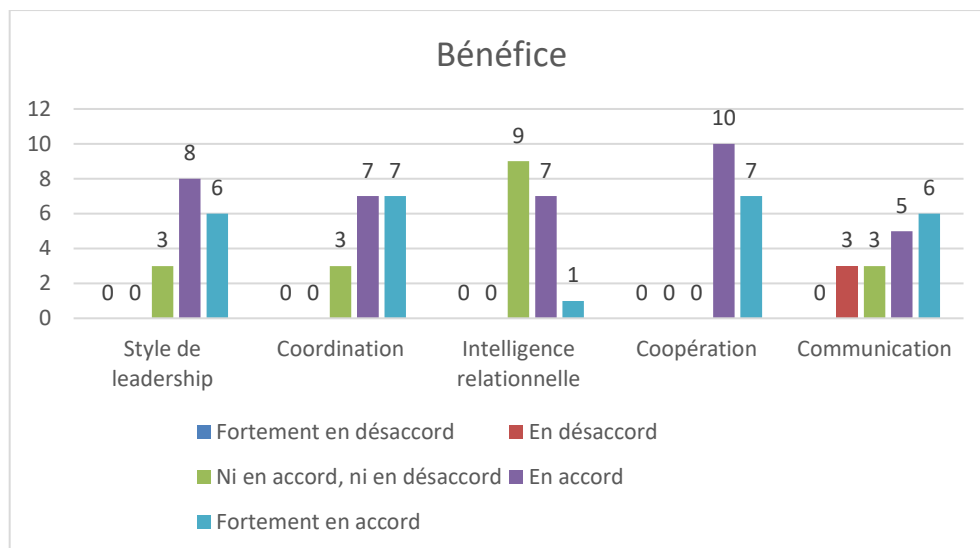


Figure 17 Illustration du Rapport bénéfice/FCS

À la suite de la collecte, les facteurs clés de succès de gestion d'équipe sont influencés par le bénéfice de la façon suivante :

- La coopération, avec 17 enquêtés en accord;
- La coordination, avec 14 enquêtés en accord;
- Le style de leadership, avec 14 enquêtés en accord;
- La communication, avec 11 enquêtés en accord;
- Et l'intelligence relationnelle, avec 8 enquêtés en accord.

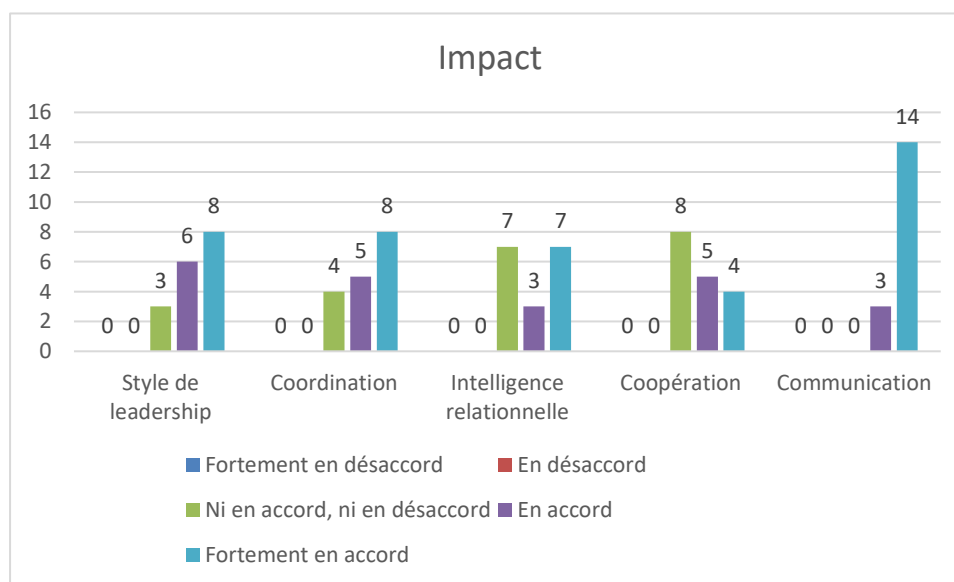
Tableau 14 Rapport de l'influence de l'impact/FCS

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership	0	0	3	6	8
Coordination	0	0	4	5	8
Intelligence relationnelle	0	0	7	3	7
Coopération	0	0	8	5	4
Communication	0	0	0	3	14

Figure 18 Illustration des rapports impact/FCS

À la suite de la collecte, les facteurs clé de succès de gestion d'équipe sont influencés par l'impact de la façon suivante :

- La communication, avec 17 enquêtés en accord;
- Le style de leadership, avec 14 enquêtés en accord;



- La coordination, avec 13 enquêtés en accord;
- L'intelligence relationnelle, avec 10 enquêtés en accord;
- Et la coopération, avec 9 enquêtés en accord.

b) L'influence des FCS des GED sur la performance modérée par la structure organisationnelle

Tableau 15 Rapport de l'influence du style de leadership/performance/structure organisationnelle

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple	0	9	5	3	0
Structure fonctionnelle	0	3	7	7	0
Structure virtuelle	0	1	6	10	0
Structure matricielle forte	0	0	1	9	7

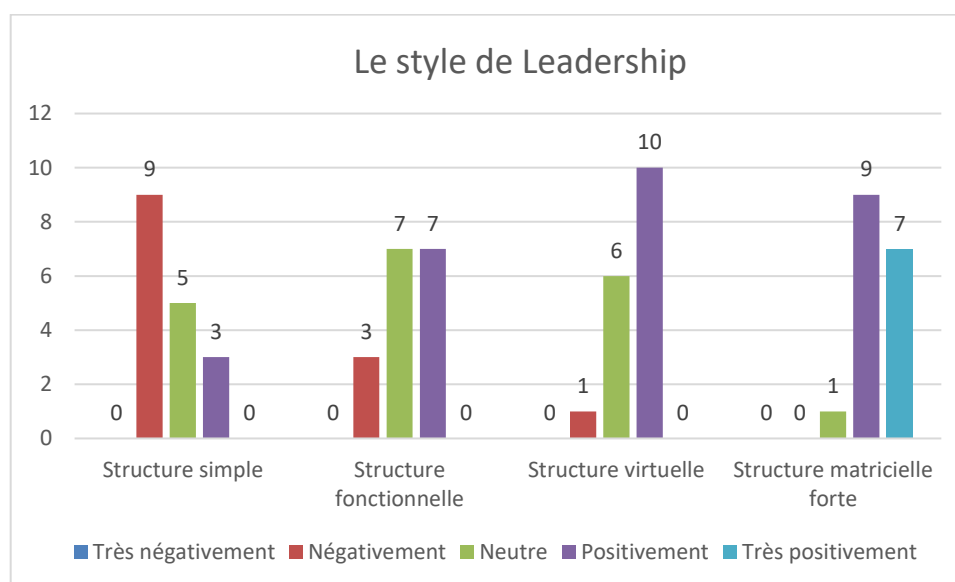


Figure 19 Illustration du rapport du style de leadership/performance/structure organisationnelle

À la suite de notre collecte, force est de constater qu'en ce qui concerne le style de leadership, les structures organisationnelles adaptées selon nos enquêtés sont :

- La structure matricielle forte, avec 16 enquêtés en accord;
- La structure virtuelle, avec 16 enquêtés en accord;
- Et la structure fonctionnelle, avec 14 enquêtés en accord.

Tableau 16 Rapport de l'influence de la coordination/performance/structure organisationnelle

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple	0	4	10	1	2
Structure fonctionnelle	0	0	6	2	9
Structure virtuelle	0	0	1	8	8
Structure matricielle forte	0	0	3	6	8

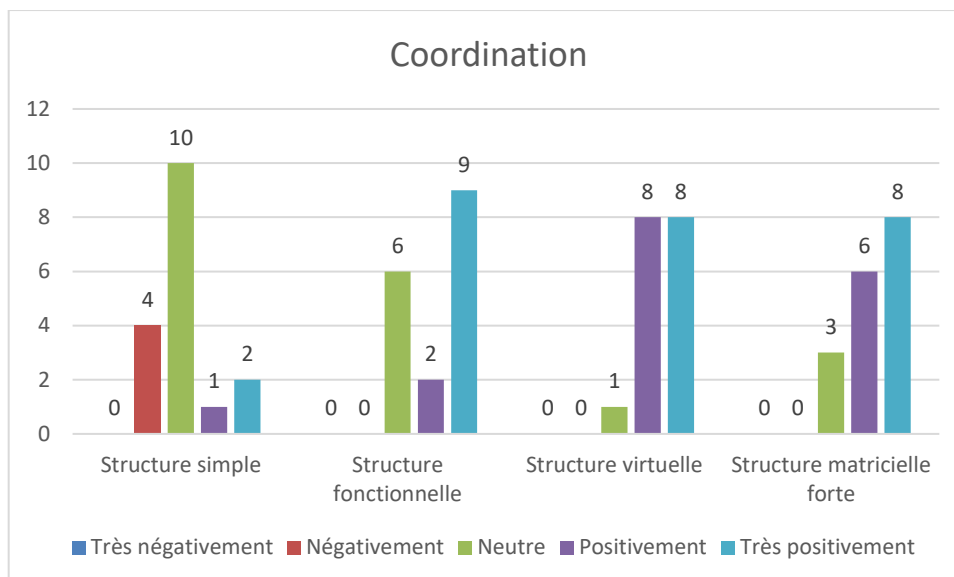


Figure 20 Illustration du rapport coordination/performance/structure organisationnelle

À la suite de notre collecte, force est de constater qu'en ce qui concerne la coordination, les structures organisationnelles adaptées selon nos enquêtés sont :

- La structure virtuelle, avec 16 enquêtés en accord;
- La structure matricielle forte, avec 14 enquêtés en accord;
- Et la structure fonctionnelle, avec 11 enquêtés en accord.

Tableau 17 Rapport de l'influence de l'intelligence relationnelle/performance/structure organisationnelle

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple	0	6	9	0	2
Structure fonctionnelle	1	6	6	1	3
Structure virtuelle	0	0	6	6	5
Structure matricielle forte	0	0	5	6	6

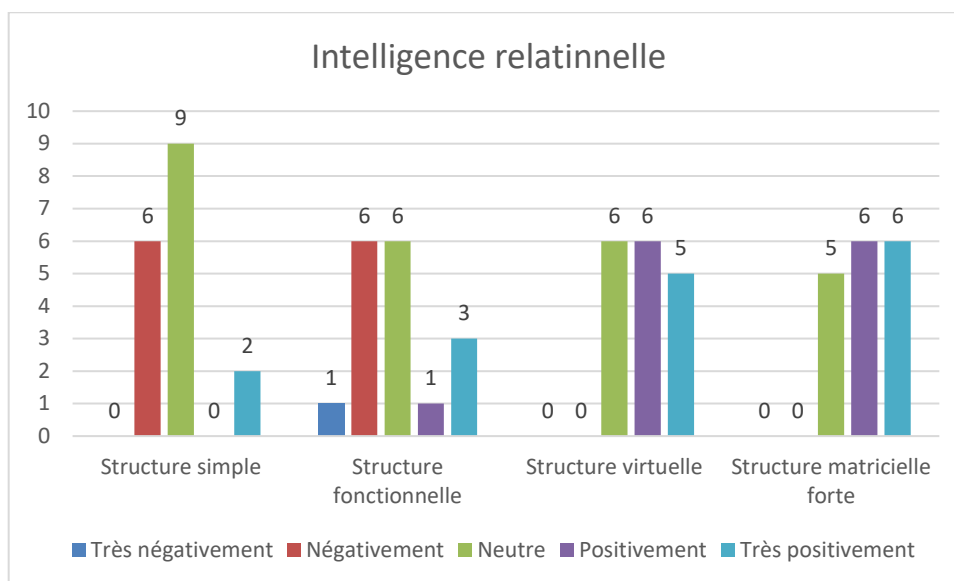


Figure 21 Illustration rapport de l'intelligence relationnelle/performance/structure organisationnelle.

À la suite de notre collecte, force est de constater qu'en ce qui concerne l'intelligence relationnelle, les structures organisationnelles adaptées selon nos enquêtés sont :

- La structure matricielle forte, avec 12 enquêtés en accord;
- La structure virtuelle, avec 11 enquêtés en accord;

Tableau 18 Rapport de l'influence de la coopération/performance/structure organisationnelle

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple	0	2	11	3	1
Structure fonctionnelle	3	5	8	1	0
Structure virtuelle	0	0	5	8	4
Structure matricielle forte	0	0	3	7	7

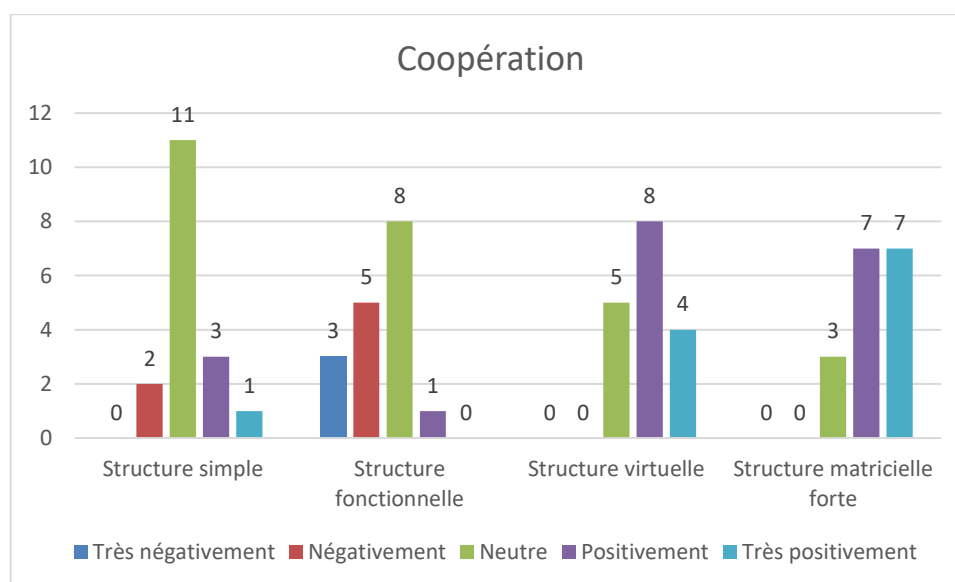


Figure 22 Illustration de l'influence de la coopération/performance/structure organisationnelle

À la suite de notre collecte, force est de constater qu'en ce qui concerne la coopération, les structures organisationnelles adaptées selon nos enquêtés sont :

- La structure matricielle forte, avec 14 enquêtés en accord;
- Et la structure virtuelle, avec 12 enquêtés en accord.

Tableau 19 Rapport de l'influence de la communication/performance/structure organisationnelle

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple	6	6	3	2	0
Structure fonctionnelle	5	4	8	0	0
Structure virtuelle	0	0	0	9	8
Structure matricielle forte	0	0	1	10	6

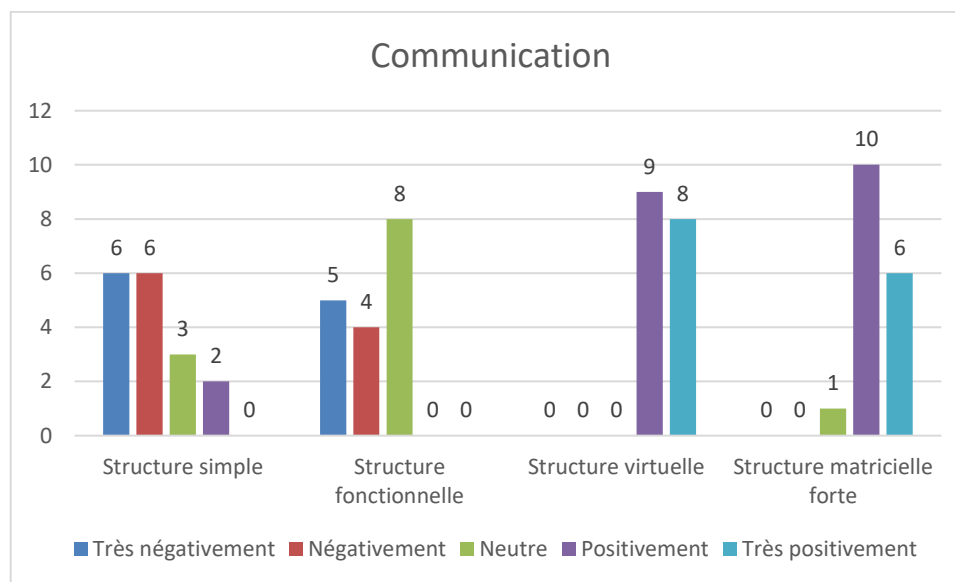


Figure 23 Illustration de l'influence de la communication/performance/structure organisationnelle.

À la suite de notre collecte, force est de constater qu'en ce qui concerne la communication, les structures organisationnelles adaptées selon nos enquêtés sont :

- La structure virtuelle, avec 17 enquêtés en accord;

- La structure matricielle forte, avec 16 enquêtés en accord;
 - c) L'influence des facteurs clés de succès (FCS) de la gestion des équipes délocalisées (GED) sur la performance modérée par les technologies collaboratives

Tableau 20 Rapport de l'influence de l'outils de collaboration/FCS/performance

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership	0	0	2	5	10
Coordination	0	1	1	6	9
Intelligence relationnelle	0	0	4	7	6
Coopération	1	0	0	7	10
Communication	0	0	0	1	16

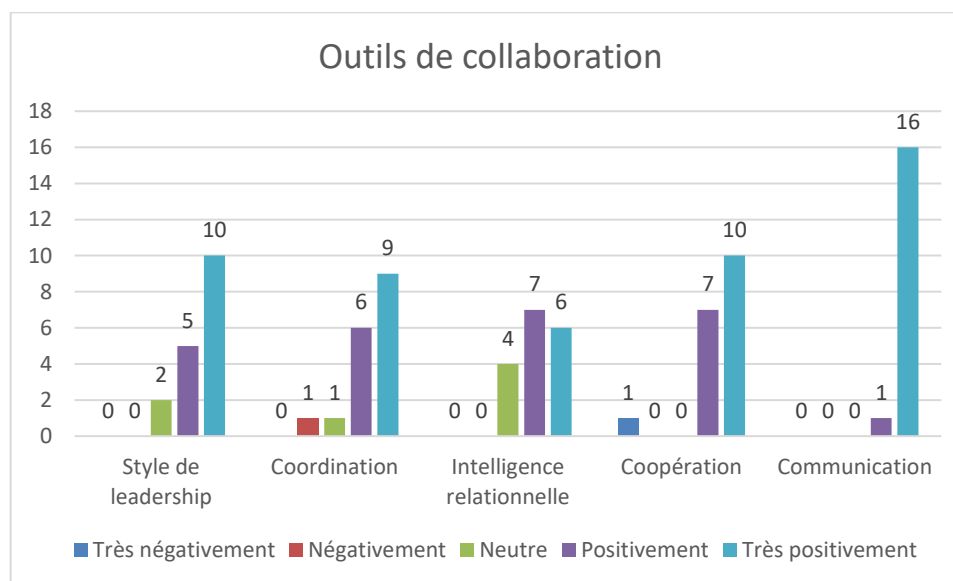


Figure 24 Illustration du rapport de l'outils de collaboration/FCS/performance

L'analyse de cette partie nous permet de déterminer la façon dont le rapport FCS de GED/performance est influencé par les outils de collaboration.

- La communication, avec 17 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 17 enquêtés en accord;
- La coordination et le style de leadership, avec 15 enquêtés en accord;
- Et l'intelligence relationnelle, avec 13 enquêtés en accord.

Tableau 21 Rapport de l'influence des outils bureautiques/FCS/Performance

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership	0	0	8	6	3
Coordination	0	0	2	4	11
Intelligence relationnelle	0	0	13	4	0
Coopération	0	0	6	3	8
Communication	0	0	0	6	11

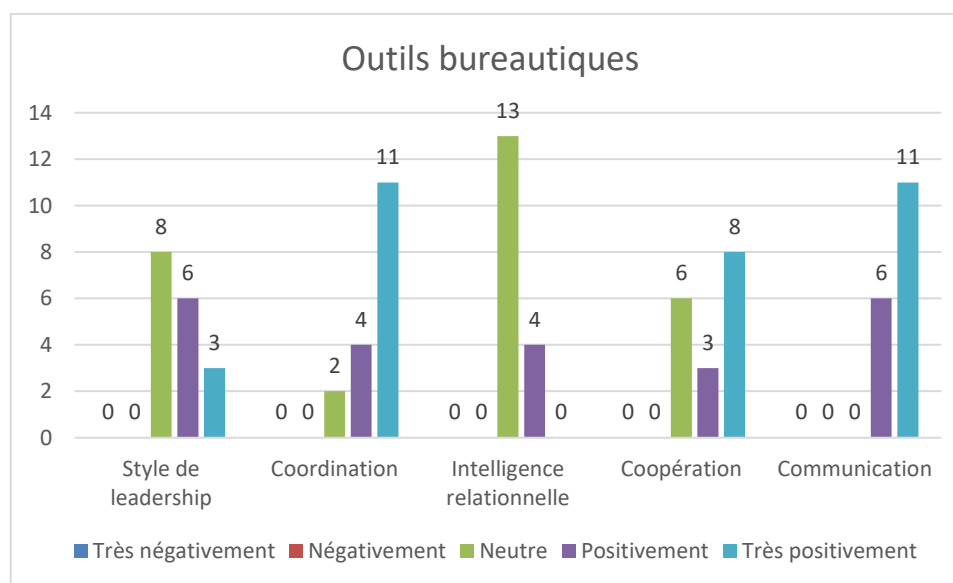


Figure 25 Illustration du rapport Outils bureautiques/FCS/performance

L'analyse de cette partie nous permet de déterminer la façon dont le rapport FCS de GED/performance est influencé par les outils bureautiques.

- La communication, avec 17 enquêtés en accord;
- La coordination, avec 15 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 11 enquêtés en accord;
- Le style de leadership, avec 9 enquêtés en accord;
- Et l'intelligence relationnelle, avec 4 enquêtés en accord.

Tableau 22 Rapport de l'influence des outils d'animation/FCS/performance

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership	0	0	7	7	3
Coordination	0	0	8	4	5
Intelligence relationnelle	0	0	2	9	6
Coopération	0	0	0	16	1
Communication	0	0	0	14	3

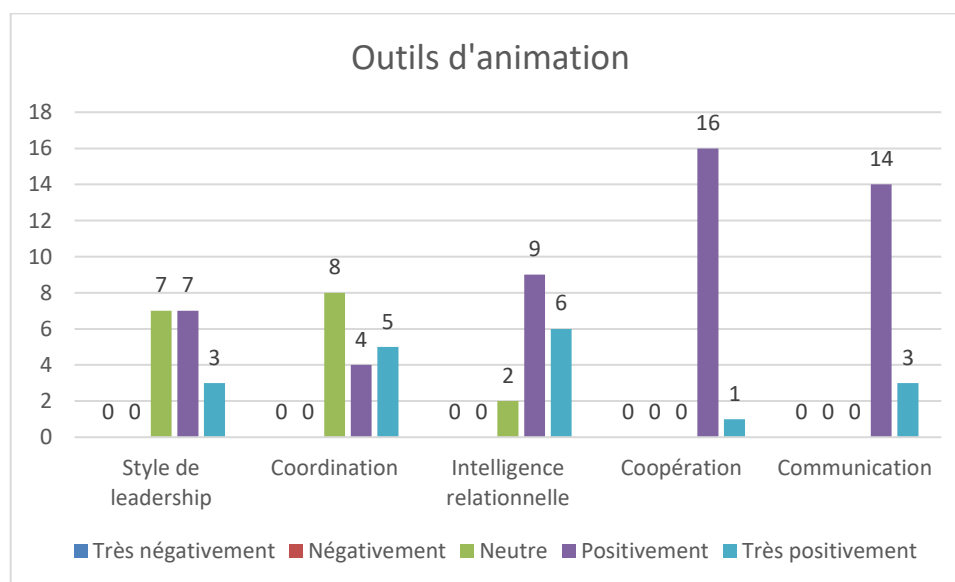


Figure 26 Illustration du rapport outils d'animation/FCS/performance

L'analyse de cette partie nous permet de déterminer la façon dont le rapport FCS de GED/performance est influencé par les outils d'animation.

- La communication, avec 17 enquêtés en accord;
- La coordination, avec 9 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 17 enquêtés en accord;
- Le style de leadership, avec 10 enquêtés en accord;
- Et l'intelligence relationnelle, avec 15 enquêtés en accord.

Tableau 23 Rapport de l'influence des outils de management/FCS/performance

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership	0	0	0	8	9
Coordination	0	0	0	9	8
Intelligence relationnelle	0	0	6	6	5
Coopération	0	0	6	8	7
Communication	0	0	0	7	10

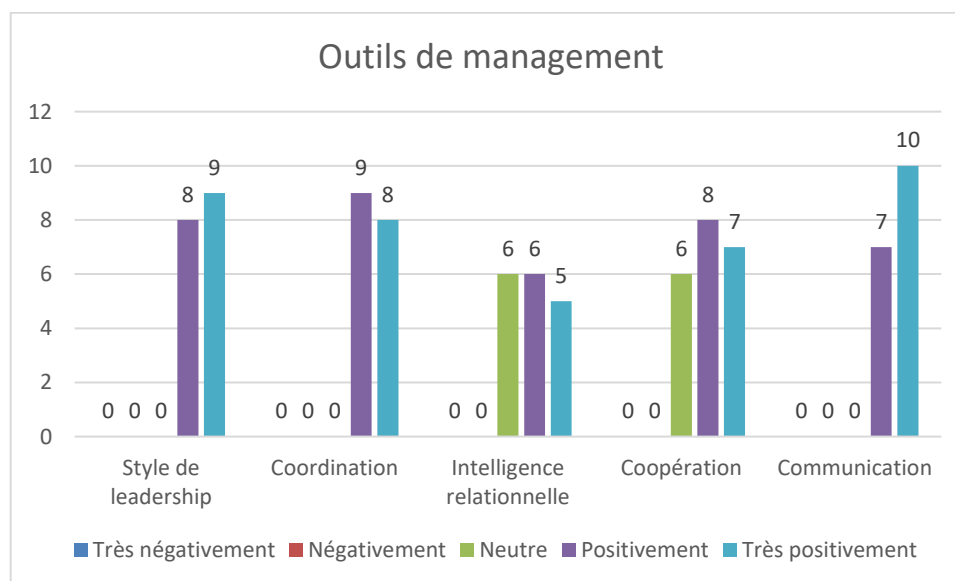


Figure 27 Rapport de l'influence des outils de managements/FCS/performance

L'analyse de cette partie nous permet de déterminer la façon dont le rapport FCS de GED/performance est influencé par les outils d'animation.

- La communication, avec 17 enquêtés en accord;
- La coordination, avec 17 enquêtés en accord;
- La coopération, avec 15 enquêtés en accord;
- Le style de leadership, avec 17 enquêtés en accord.
- Et l'intelligence relationnelle, avec 11 enquêtés en accord.

CHAPITRE IV

DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

5.1 Hypothèse 1

Hypothèse 1 : Les FCS exercent une influence positive sur la performance de projet
La collecte de données provenant de nos enquêtés, de la deuxième section de notre questionnaire, vient fortifier cette hypothèse.

Tableau 24 Récapitulation des facteurs clés les plus importants en fonction des indicateurs de performance

	Coût	Délai	Qualité	Satisfaction	Bénéfice	Impact
Style de leadership		16	16	15	14	14
Coordination	6	17	12	11	14	13
Intelligence relationnelle	7	10		11		10
Coopération		16	16	14	17	9
Communication	17	17	15	14	11	17

- Le coût :

Nous constatons que la communication autour d'un projet et au sein d'une équipe projet est fortement influencée par le budget alloué à ce dernier. En fait, 57% de la communication est influencé par le budget selon notre échantillon de gestionnaires en télétravail. Le budget affecte également la répartition des tâches au sein de l'équipe projet, soit 20%. Il affecte également 23 % de la capacité de l'équipe projet à communiquer entre elle et les différentes parties prenantes du projet (l'intelligence relationnelle). En d'autres termes, le budget alloué à un projet agit sur les outils et moyens de partage de l'information au sein de l'équipe projet et donc influence la répartition des tâches. Une grande équipe

ne travaillera par sur projet à budget serré (A) contrairement à un projet à un grand budget (B) de même envergure; par ricochet, un membre de l'équipe du projet (A) se retrouvera avec plus de tâches contrairement à celle de l'équipe (B).

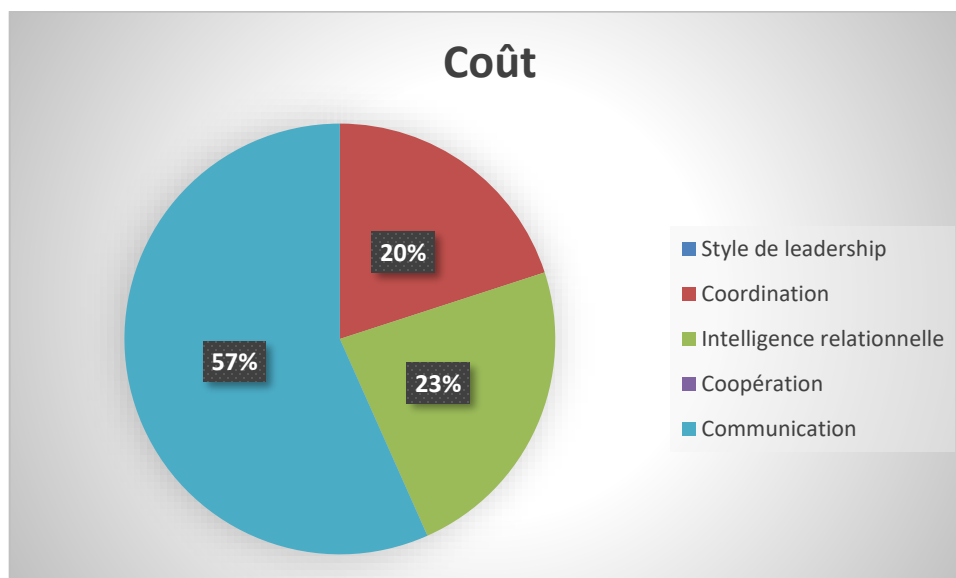


Figure 28 L'indicateur coût

- Le délai

Un projet est contraint au respect du délai du livrable. Notre collecte nous permet de constater que pour un projet géré à distance, le délai du livrable affecte toutes les dimensions des FCS de GED presque équitablement. Nous constatons que la FCS la plus influencée par l'indicateur du délai est la coordination au sein de l'équipe projet. Chaque membre de l'équipe projet doit rendre dans les délais les tâches qui lui sont confiées en respectant le délai du livrable et en évitant au maximum les goulots.

A cet effet, il est donc nécessaire de coopérer, communiquer et développer l'intelligence relationnelle au sein de l'équipe projet gérée à distance. D'ailleurs, les autres FCS sont aussi fortement influencés par le délai à 21% chacun, outre l'intelligence relationnelle qui elle est influencée à 13% par l'indicateur délai.

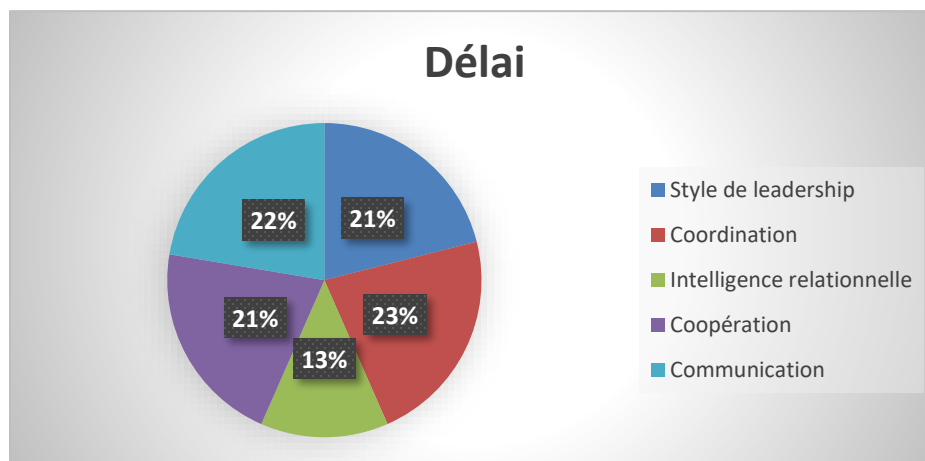


Figure 29 L'indicateur délai

- La qualité

Elle fait partie des critères de réussite d'un projet. Elle concerne le périmètre du projet afin que le livrable corresponde aux attentes du client. Nous constatons que pour une équipe projet gérée à distance, la qualité influence presque équitablement les FCS de GED à savoir : 26% la communication, 27% le style de leadership, 27% la coopération et 20% la coordination. En somme, pour rendre un livrable de qualité, il faut que le chef d'équipe opte pour une stratégie de leadership efficace qui mettra en avant la valorisation du travail de ses collaborateurs afin de motiver ces derniers à fournir un travail de qualité. Au même titre, il faudra que ce dernier développe le désir de coopération des membres de son équipe malgré l'élément distance. La communication et la coordination restent aussi des éléments importants selon notre échantillon, lesquelles permettent d'avoir un livrable de qualité.

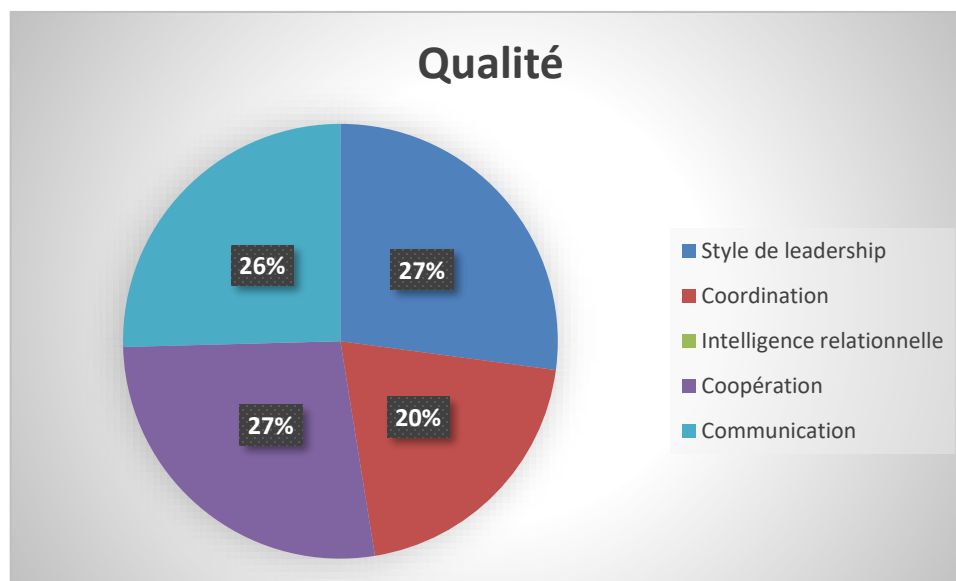


Figure 30 L'indicateur qualité

- La satisfaction

L'une des dimensions de réussite des projets est la satisfaction. La satisfaction d'un projet géré à distance est à 27 % lié au choix du leadership au sein de l'équipe projet virtuel, à 20 % à la coordination, à 26 % à la fluidité de la communication au sein de l'équipe et à 27 % à la coopération. Nous constatons que le style de leadership, la coopération et la communication sont les FCS les plus influencés par l'indicateur satisfaction.

En outre, pour satisfaire le client, le leader doit opter pour une stratégie de leadership qui met la satisfaction du client au centre de ses préoccupations, mais il doit aussi pouvoir communiquer les attentes du client à ses collaborateurs en mettant à leurs dispositions l'information nécessaire. Le chef d'équipe doit pouvoir amener ses collaborateurs à travailler ensemble pour l'intérêt de son client.

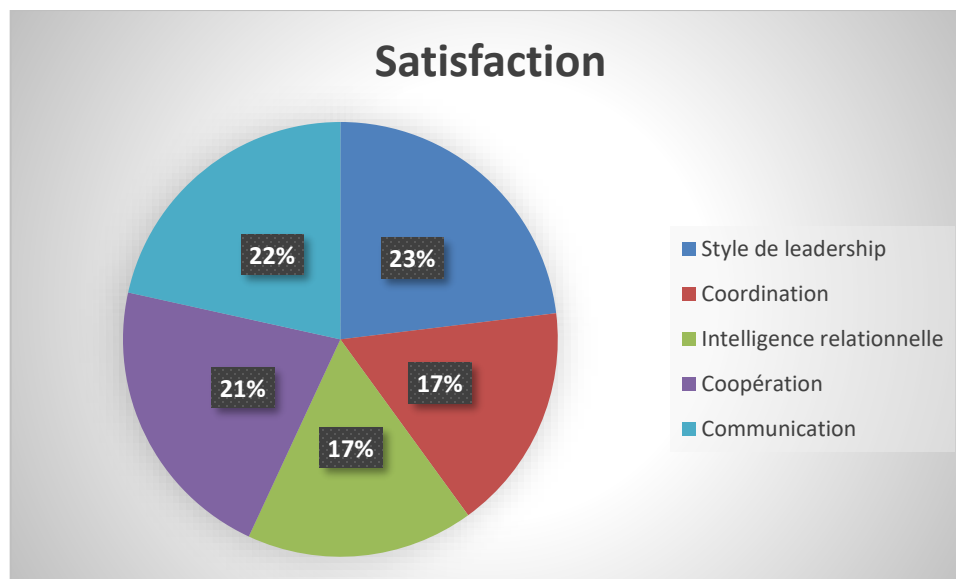


Figure 31 L'indicateur satisfaction

- Le bénéfice

La réussite d'un projet à distance dépend à 30% de la coopération au sein de l'équipe virtuelle en ce qui concerne la dimension du bénéfice. 50% de notre collecte de données démontre également que le style de leadership et la coordination sont influencés par le bénéfice et 20% par la communication. Selon nos observations, même si les membres d'une équipe projet menés à distance coopèrent en coordonnant leurs activités, communiquent et ont un bon leader/manager, ils sont capables de livrer un projet bénéfique pour leur entreprise.

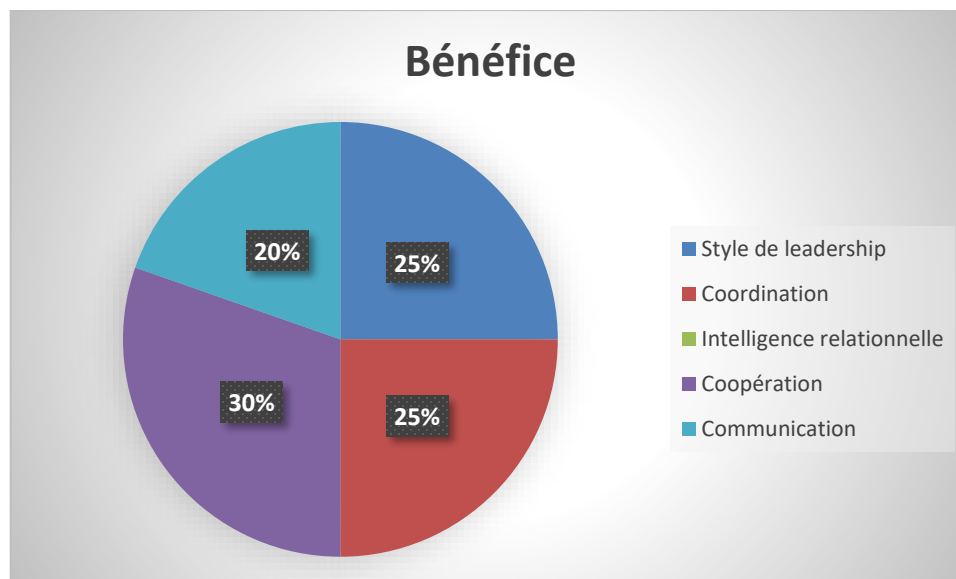


Figure 32 L'indicateur bénéfice

- L'impact

Un projet géré à distance est qualifié d'impactant quand il affecte positivement l'environnement interne et externe de l'entreprise. La réussite d'un projet en termes d'impact dépend à 27 % de la communication dans l'équipe projet, 22% du style de leadership, 21% de la coordination, 14 % de la coopération et 16 % de l'intelligence relationnelle. Nous constatons que la communication et le style de leadership sont majoritairement les FCS qui peuvent rendre un projet impactant, que ce soit de façon interne ou externe. Cependant, il ne faut pas non plus oublier que la coordination, l'intelligence relationnelle et la coopération restent des FCS tout autant importants.

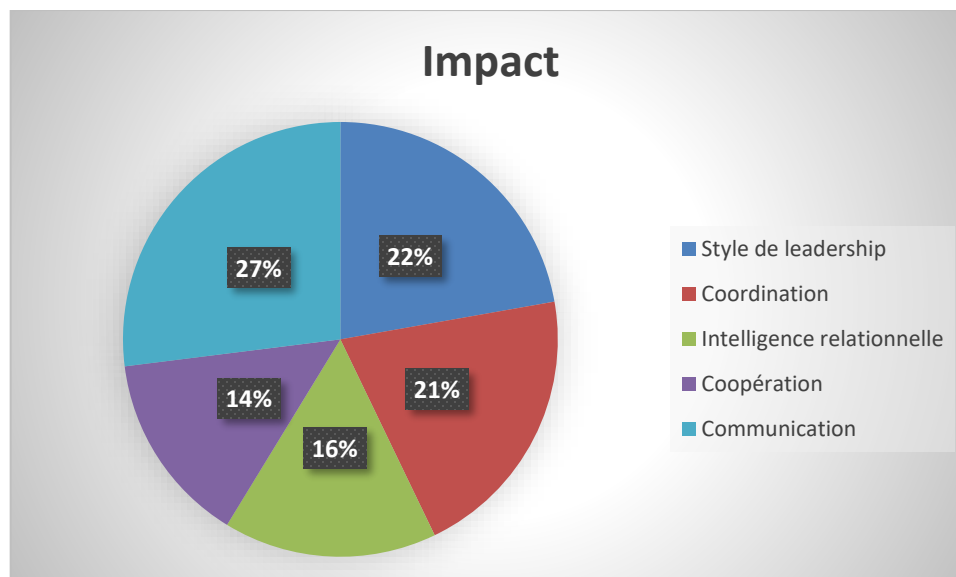


Figure 33 L'indicateur impact

Selon les analyses qui précèdent, on peut dire que les FCS de GED exercent une influence sur la performance. L'hypothèse a été validée.

5.2 Hypothèse 2

Relation FCS/performance modérée par la structure organisationnelle

Tableau 25 Récapitulatif des indicateurs de performance les plus importants en relation avec FCS/performance modéré par les structures organisationnelles

	Style de leadership	Coordination	Intelligence relationnelle	Coopération	Communication	FCS/perf
Structure simple	3	3	2	4	2	14
Structure fonctionnelle	7	11	4	1	0	23
Structure virtuelle	10	16	11	12	17	66
Structure matricielle forte	16	15	12	14	16	73

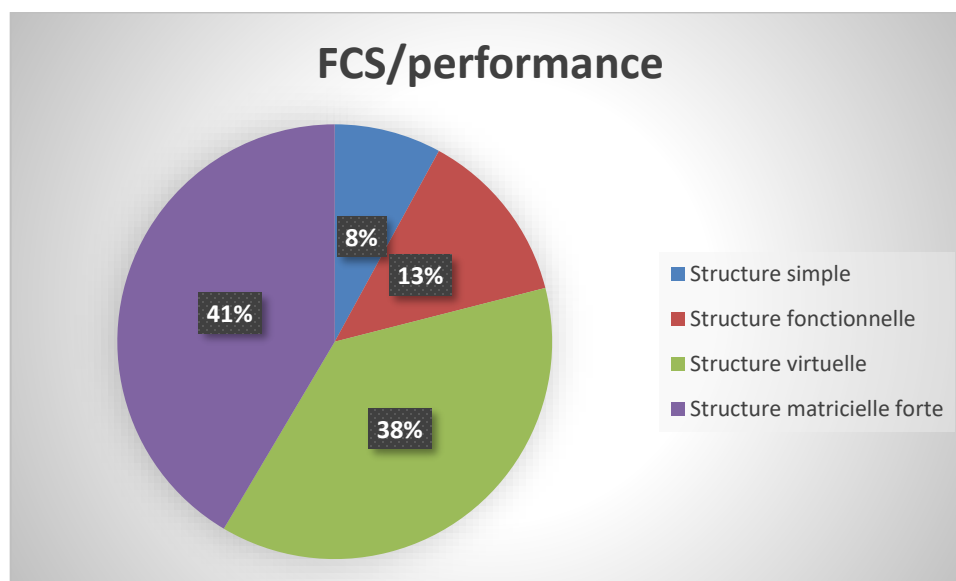


Figure 34 Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur les FCS/structure organisationnelle/performance

Ces données provenant des enquêtes de la section 3 de notre questionnaire viennent en réponse à notre hypothèse. D'après nos données compilées, nos enquêtés pensent que deux structures en particulier sont adaptées à la conduite d'un projet géré à distance.

Quarante et un pourcent de nos enquêtés sont d'avis que la structure matricielle forte est la structure adéquate à la réussite d'un projet géré à distance. Cette structure correspond aux grandes entreprises. Les équipes projet de cette structure doivent rendre des comptes à plusieurs membres de la direction. Cette structure permet de maintenir une communication fluide entre les équipes et aide les entreprises à innover. Grâce à cette structure, les équipes n'ont pas à s'accorder à chaque nouveau lancement de projet et le chef de projet détient la majorité du pouvoir de décision; toutefois, il n'en demeure pas moins qu'il collabore avec les chefs de service. Cela sert non seulement de base de données pour le lancement de nouveaux projets, mais cela permet aussi au chef de projet, qui a une forte autorité, de pouvoir s'assurer de l'adhésion de l'équipe aux facteurs clés de succès de gestion de projet.

Les autres, soit 38%, pensent que la structure adéquate à la gestion d'une équipe projet gérée à distance est la structure virtuelle.

En d'autres termes, notre échantillon représentatif pense que la réussite d'un projet conduit par une équipe virtuelle doit reposer sur cette structure qui permet une coordination et une production sans attache géographique. Dans cette organisation, toute la communication qui se fait est sous un mode électronique, de même que pour les parties prenantes qui se connectent virtuellement. Cette structure supprime la distance et permet d'avoir comme collaborateurs des personnes performantes, et ce peu importe leur localisation. Le système dépend de la hiérarchisation des équipiers, de la distribution des tâches. Pour ce faire l'équipe virtuelle doit être menée par un chef de projet à forte autorité, soutenu par ses responsables qui lui fournissent les ressources nécessaires. Le chef de projet doit être à la fois un leader et gestionnaire, capable de diriger, motiver et communiquer avec son équipe derrière son écran.

La relation FCS/performance est positivement influencée par une structure matricielle forte.

Selon les analyses qui précèdent, l'hypothèse 2 est donc à vérifier.

5.3 Hypothèse 3

Hypothèse 3 : Relation FCS/performance modérée par les technologies collaboratives.

Tableau 26 Récapitulatif des indicateurs de performance les plus importants en relation avec FCS/performance modérée par les technologies collaboratives.

	Style de leadership	Coordination	Intelligence relationnelle	Coopération	Communication	FCS/perf
Outils de collaboration	15	15	13	17	17	77
Outils bureautiques	9	11	4	11	17	52
Outils de planification	10	9	15	17	17	68
Outils de management	17	17	11	15	17	77

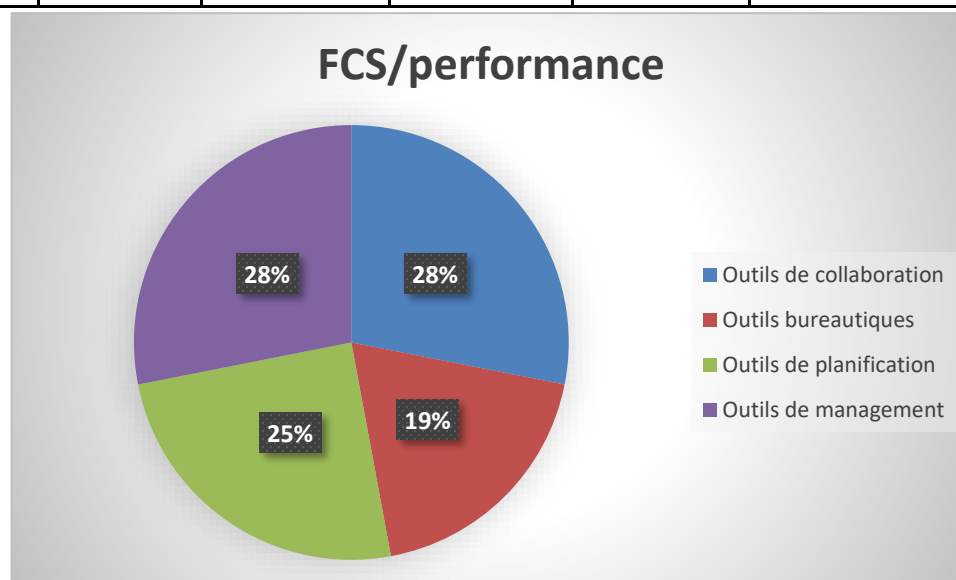


Figure 35 Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur les FCS/technologies collaboratives/performance

Cette figure démontre que selon notre échantillon représentatif, la réussite d'un projet géré à distance par une équipe délocalisée dépend de :

- 19% des outils de bureautiques : des outils qui permettent à l'équipe de se connecter et de pouvoir travailler ensemble;
- 28% des outils de management : des outils qui permettent de gérer l'équipe, de contrôler le travail réalisé par l'équipe et de coordonner le travail;
- 28% des outils de collaboration : des outils qui permettent aux parties prenantes de travailler ensemble, de coordonner les tâches et de pouvoir rendre un livrable en respectant le périmètre du projet fixé;
- Les derniers 25% concernent les outils de planification : des outils qui permettent de piloter le projet, le contrôler, planifier les tâches en surveillant les avancements de chaque partie prenante de l'équipe.

Selon les analyses qui précèdent, l'hypothèse 3 est donc à vérifier. Les technologies collaboratives influencent positivement la relation entre les FCS/performance.

CHAPITRE IV

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette partie présente les conclusions de notre étude. En premier lieu, la synthèse des résultats qui renvoie aux réponses apportées à la deuxième partie de nos questions de recherche; ensuite, l'apport de notre étude à la recherche; puis pour finir, les limites de cette étude.

6.1 Conclusion

Objectifs partie 2: Analyser/comprendre

6.1.1 Objectif 6: établir la relation entre les FCS et la performance de projet

6.1.1.1 *RQR 1 : Quels sont les rôles des facteurs clés de succès sur la performance de projet ?*

Les facteurs clés de succès (le style de leadership, la coordination, l'intelligence relationnelle, la coopération et la communication) influencent les différents indicateurs de la performance (coût, délai, qualité, satisfaction, bénéfice et impact). Force est de noter que chaque facteur clé de succès de gestion d'équipe délocalisée joue un rôle dans l'atteinte de la performance du projet géré à distance. De facto, le chef projet, qui doit être en même temps gestionnaire et leader, doit être en mesure de comprendre l'influence de chaque FCS de GED sur les différents indicateurs de performance pour la réussite du projet dans les délais fixés.

6.1.1.2 QR 2 : Comment l'identification des facteurs clés de succès pourrait collaborer à la performance de projet ?

Le tableau récapitulatif des données de la relation entre des facteurs clés de succès et de performance permet au gestionnaire de projet de savoir quel facteur clé de succès permet d'atteindre telle performance. Par exemple, pour atteindre le coût (budget), il faut que le gestionnaire s'assure d'instaurer une communication fluide; pour le délai, il faut s'assurer non seulement de la qualité de la communication, mais aussi de la coopération et de la coordination des tâches de son équipe pour pouvoir livrer dans le délai imparti.

En ce qui concerne la qualité, le gestionnaire doit décider de son style de leadership et s'assurer que son équipe comprenne les exigences et attentes du livrable en communiquant.

Pour atteindre la satisfaction, il faut se fier au périmètre du projet, tenir compte des besoins des clients et ne pas perdre de vue l'objectif général du projet. Le chef de projet doit en ce moment faire principalement attention aux FCS comme le style de leadership, la communication et l'intelligence relationnelle.

Pour assurer le bénéfice du projet, les 5 éléments des FCS de notre gestion d'équipe comptent.

Pour terminer, l'impact du projet repose sur la qualité du livrable en premier, la qualité qui induit la satisfaction du client. Le retour de cette satisfaction impacte l'organisme par des retours pécuniers, d'expériences et de notoriété.

Tableau 27 Relation entre performance et facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès	Performance
Communication, intelligence relationnelle et coordination	Coût
Coordination, communication, style de leadership, coopération et intelligence relationnelle	Délai
Style de leadership, coopération, communication et coordination	Qualité
Style de leadership, coopération, communication, coordination et intelligence relationnelle	Satisfaction
Coopération, style de leadership, coordination et communication	Bénéfice
Communication, style de leadership et coordination	Impact

6.1.2 Objectif 7 : établir l'influence de la structure organisationnelle, des outils technologiques sur la relation entre les facteurs clés de GEP et la performance.

6.1.2.1 QR 3 : Quelle est l'influence de la structure organisationnelle sur la relation entre facteurs délocalisés ?

Pour tout projet, il est important pour le gestionnaire de projet de pouvoir opter pour la bonne structure organisationnelle. Il en est de même pour un projet géré par une équipe délocalisée. La collecte de données de notre échantillon représentative nous permet de savoir quelle est la meilleure structure pour notre cas : la structure matricielle forte.

Cette structure organisationnelle permet aux gestionnaires d'allier leur autorité avec la délégation de tâches à leurs équipiers. Ils leur confèrent la capacité de gérer la communication de leur équipe de façon descendante et en même temps ascendante, tout en recevant de l'aide des responsables. Le gestionnaire peut de même agir sur la

coordination et la coopération des membres de son équipe par son leadership et ses connaissances et compétences.

6.1.2.2 QR4 : *Quel est l'influence des outils technologiques sur la relation facteurs d'équipe délocalisée et la performance ?*

L'identification des FCS dans la gestion d'équipe délocalisée permet de savoir quel rôle joue chaque technologie collaborative pour le succès du projet.

En effet, la clef de réussite des projets gérés à distance par une équipe délocalisée est l'implication des technologies collaboratives, lesquelles permettent le ralliement de l'équipe projet. Un projet géré par une équipe en télétravail ne peut exister sans outils : bureautique, de collaboration, de planification et de management. Ces divers outils permettent une concertation et une symbiose entre les parties prenantes du projet. Dans cette perspective, chaque membre de l'équipe délocalisée doit avoir des compétences technologiques, maîtriser les outils bureautiques et avoir une aisance à apprendre et manipuler de nouveaux logiciels.

6.2 Apport à la recherche

Cette recherche a permis de mieux explorer les projets gérés à distance par des équipes délocalisées, à travers un questionnaire qui a été soumis à 20 gestionnaires de projets avec 17 retours de réponses. En fonction des données, on a pu découvrir l'influence des facteurs clés de succès sur la performance et aussi la relation FCS/performance modérée par les structures organisationnelles et les technologies collaboratives.

Quels sont les facteurs clés de succès à développer dans la gestion d'une équipe délocalisée pour atteindre la performance? Pour quelle structure organisationnelle opter pour le succès du projet ? Quelles sont les technologies collaboratives indispensables pour le succès du projet? Les analyses de données et les discussions nous ont permis de répondre à ces questionnements. L'atteinte de tous nos objectifs de recherche nous a permis de répondre à notre problématique spécifique à savoir: mettre en relief les facteurs clés de succès des projets gérés à distance en se basant sur la performance, la gestion de

l'équipes délocalisée et le rôle des logiciels et applications de collaboration. Cette recherche nous a aussi permis de valider la relation entre les différentes variables. Ces résultats peuvent être exploités par les gestionnaires de projet, qui doivent néanmoins tenir compte de la réalité de leurs propres projets.

6.3 Les limites

A l'instar de tout travail scientifique, notre recherche comporte des limites. Ces limites doivent être relevées pour ouvrir des champs de recherche permettant de combler les parties du sujet de gestion à distance que notre recherche n'a pas pu couvrir.

La première limite porte sur la taille de l'échantillonnage. Seulement 17 gestionnaires de projet ont répondu à notre questionnaire, ce qui constitue un petit nombre pour la validation de nos hypothèses.

La deuxième limite porte sur le facteur réussite. Nous en avons étudié cinq, à savoir : le coût, le délai, la qualité, le bénéfice, la satisfaction et l'impact. Cependant, il existe d'autres variables qui peuvent être étudiées pour mieux cerner le succès des projets gérés à distance.

En définitive, ce travail de recherche m'a permis de mieux comprendre la gestion des projets gérés à distance et d'identifier les variables permettant leur succès. Le choix des gestionnaires de projet en mode télétravail, comme est constitué l'échantillon représentatif de recherche, m'a permis de comprendre leur mode de fonctionnement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alloing, c. (2012). de surveiller à « prendre soin » : Comment repenser la veille sur les réseaux sociaux numériques en termes de management de réseaux d'acteurs ? Revue internationale d'intelligence économique, vol 4, (1),55-70.

Auzoult, l. and s. abdellaoui (2010). "Distance de pouvoir et auto-évaluation de l'efficacité d'une équipe de travail." psychologie du travail et des organisations **16**(3): 277-289.

Azzoug, s., et al. (2018). Management participatif et leadership, université abderrahman mira bejaia/aboudaou.

Banff, a. e. p., et al. "Pourquoi le marketing sportif peut-il être utilisé pour le lancement de nouveaux produits?" Reviewers/évaluateurs: 382.

Bernard, g., et al. (2009). "Performances et pôles de compétitivité: Une revue de littérature." Revue française de gestion industrielle **28**(3): 55-79.

Bréchet, j.-p. (2012). "les 3 p d'une project-based view. projet, pérennité, profit." Revue française de gestion(5): 15-32.

Brunelle, é. (2009). "E-leadership." gestion **34**(2): 10-20.

Caccamese, a. & Bragantini, d. (2012). Beyond the iron triangle: year zero. PMI® global congress 2012-emea, marseille, france. Newton square, pa:project management institute.

Chevrier, s. (2014). Gérer des équipes internationales, presses de l'université laval.

Colombat, p., et al. (2016). "La démarche participative dans les soins." Innovations & thérapeutiques en oncologie **2**(2): 65-71.

Costa, l. (2012). Lancement d'un nouveau produit immatériel, université paul verlaine (metz).

C pauline, [Meb Chaumon](#) - La revue des conditions de travail, 2017 - Hal. Science.

Coutant a.& Stenger t. (2009), « les configurations sociotechniques sur le web et leurs usages : le cas des réseaux sociaux numériques », 7^e colloque du chapitre français de l'isko, intelligence collective et organisation des connaissances (p.27-34).

Crouzat, P. and M.-E. B. Chaumon (2017) "Technologies collaboratives."

Fernandez, A.-S. and F. Le Roy (2012). Manager la coopétition pour l'innovation dans les industries de haute technologie: L'avènement de l'équipe-projet coopérative. Actes de la 21^{ème} conférence de l'AIMS, Lille.

Kherimeche, T. (2019). La communication marketing liée au lancement d'un nouveau produit Cas:" Carte à puce NAFTAL card", Université Mouloud Mammeri.

Luc, E. (2004). Le leadership partagé: modèle d'apprentissage et d'actualisation, PUM.

Pauline, C. and M.-E. B. Chaumon (2017). "Technologies Collaboratives: usages et impacts au sein de l'activité collective." La Revue des Conditions de Travail.

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. La notion de performance globale.

Ribierre D. (2002).Comment manager son équipe.Edition masson

Rosari, R. (2019). "Leadership definitions applications for lecturers'leadership development." Journal of Leadership in Organizations 1(1).

Dahmane, I. (2017). Lancement d'un nouveau produit, université mouloud mammeri.

Derujinsky-Laguecir, a., et al. (2011). "Une approche instrumentale des indicateurs de performance." management avenir(2): 111-132.

Deschênes, A.-A. (2021). "Partager les connaissances malgré la distance: Quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives?" ad machina: L'avenir de l'humain au travail(5): 53-68.

Diard, C. and V. Hachard (2021). Mise en œuvre du télétravail: Une relation managériale réinventée? Annales des mines-gerer et comprendre, ffe.

Dujardin, J.-M. and S. Maron (2009). "Quelle approche pour évaluer les résultats d'un projet d'enseignement à distance?" *Distances et savoirs* 7(1): 39-45.

Dupont, E. (2016). *Les nouveaux produits: Réussir leur développement et leur lancement*, de boeck supérieur.

Fernandez, V., et Al. (2014). "télétravail et «travail à distance équipé»." *revue française de gestion*(1): 101-118.

Fernandez, A.-S. and F. le Roy (2012). *Manager la coopération pour l'innovation dans les industries de haute technologie: L'avènement de l'équipe-projet coopérative*. Actes de la 21^{ème} conférence de l'aims, lille.

Gotteland, D. and C. Haon (2005). *Développer un nouveau produit: Méthodes et outils*, pearson education france.

Jacquinet, G. (1993). "Apprivoiser la distance et supprimer l'absence? Ou les défis de la formation à distance." *Revue française de pédagogie*: 55-67.

Joly Bruno, « chapitre 1. Présentation de la communication », dans : *la communication*. Sous la direction de Joly Bruno. Louvain-la-Neuve, de Boeck supérieur, « le point sur... marketing », 2009, p. 7-10.

Karjalainen, H. and R. Soparnot (2010). "Gérer des équipes virtuelles internationales: une question de proximité et de technologies." *Gestion* 35(2): 10-20.

Karoui, M. and a. Duzert (2010). *La collaboration centrée sur le partage de connaissances et de l'information au sein des équipes virtuelles: Revue de littérature et perspectives de recherche*. aim 2010: 15^{ème} conférence de l'association information et management.

Hall E.T., *La dimension cachée*, Les éditions du seuil, paris, 1971 (éd. originale 1966).

Kherimeche, T. (2019). *La communication marketing liée au lancement d'un nouveau produit cas: " Carte à puce naftal card"*, université mouloud mammeri.

Najib El Kamoun. (2014) conference paper : Retour d'expérience sur l'utilisation de la marche de la gestion de projet dans l'enseignement supérieur scientifique.

Pierson, M.-L. (2003). L'intelligence relationnelle. *editions d'organisations*.

Project management institute (2017). A guide to the project management body of knowledge (pmbok® guide), sixth edition, 2017.

Rosari, R. (2019). "Leadership definitions applications for lecturers' leadership development." *Journal of leadership in organizations* **1**(1).

Sébastien Tran, « Système d'information et management les technologies » 2014 pages 75 à 111, volume 19.

Shannon, C.E. & W., Weaver, 1949. The mathematical theory of communication. The university of illinois. urbana, chicago, london. pp. 3–24.

Theurelle-Stein Delphine, Barth Isabelle, « les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », *management & avenir*, 2017/5 (n° 95), p. 129-151. doi : 10.3917/mav.095.0129.

Westerveld, "The project excellence model: Linking success criteria and critical success factors," *international journal of project management*, vol. 21, no. 6, 2003, pp. 411-418.

Wijk, C. G. V. (2020). *Théorie des projets*. Royaume-Uni: Editions Ellipses.

Zehnder, C. (1990). *Développement de projet en informatique*. Allemagne: Presses polytechniques romandes.

Webographie

[www.inspc.qc.ca-file-punlications](http://www.inspc.qc.ca/file-punlications), "le télétravail en context de pandémie"2020.

ANNEXE

Questionnaire

Les facteurs clés de succès des projets menés à distance

Ce questionnaire de recherche vise à mieux appréhender les relations existantes entre les différents facteurs de notre cadre conceptuel (facteurs clés de succès des équipes délocalisées, les structures organisationnelles, les technologies collaboratives et la performance). Le but de ce questionnaire est de pouvoir identifier les variables afin de réussir les projets menés à distance.

Afin d'obtenir des résultats exploitables, nous requerrons votre collaboration en tant que partie prenante d'une équipe projet délocalisée, en vous basant sur votre vécu et connaissances professionnelles.

Ce questionnaire est strictement anonyme. Nous vous sommes reconnaissant d'y accorder un peu de votre temps.

Ce questionnaire est composé de quatre sessions :

Section 1 : Les données démographiques du répondant.

Section 2 : L'influence des facteurs clés de succès des équipes délocalisées sur la performance.

Section 3 : La relation Facteurs clés de succès et performance modérée par la structure organisationnelle.

Section 4 : La relation Facteurs clés de succès et performance modérée par les techniques collaboratives.

Merci pour votre collaboration.

Section 1 : Données démographiques

1-1- Secteur d'activité :

- Santé
- Communication
- Production
- Automobile
- Agriculture
- Autre (veuillez préciser)
- Je préfère ne pas répondre

1-2- Durée moyenne d'un projet :

- Moins d'1 an
- Entre 1 à 3 ans
- Plus de 3 ans
- Je préfère ne pas répondre

1-3- Budget moyen d'un projet :

- Moins de 50 000 \$
- Entre 50 000 \$ et 199 000\$
- Entre 200 000\$ et 499 000\$
- Entre 500 000\$ et 999 000\$
- Plus de 1000 000\$
- Je préfère ne pas répondre

1-4- Nombre d'employé dans votre organisation :

- 1-4 employés
- 5-19 employés
- 20-49 employés
- 50-99 employés
- 100-299 employés

- 300-499 employés
- 500 employés et plus
- Je préfère ne pas répondre

1-5- Taille de votre équipe de projet :

- 1 à 3 équipiers
- 3 à 5 équipiers
- 5 à 7 équipiers
- Autres (veuillez préciser)
- Je préfère ne pas répondre

1-6- Durée moyenne de votre expérience comme membre d'une équipe virtuelle sur un projet :

- Moins d'1 an
- 1 à 3 ans
- 3 à 5 ans
- 5 ans et plus
- Je préfère ne pas répondre

1-7- Compétences technologiques :

- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne
- Excellente
- Je préfère ne pas répondre

Section 2 : L'influence des facteurs clés de succès des équipes délocalisées sur la performance

La définition des concepts clés :

Performance : La performance d'un projet s'articule autour du rendu de son livrable (respect du délai du livrable, du budget et de sa qualité) et des valeurs qui en découlent pour l'entreprise et son environnement.

Facteurs clés de succès : Ce sont des variables qui influencent la réussite d'un projet mené à distance.

- 1- **Style de leadership** : C'est l'influence du gestionnaire dans l'établissement de règles de communication strictes et d'un plan de travail rigoureux. Exemple : le genre de leadership, un leader coach développe chez ses collaborateurs la dévotion de ses collaborateurs.
- 2- **Coordination** : Capacité à harmoniser et à synchroniser les tâches, et ce même face aux changements. Exemple : programmation et dispersion des tâches.
- 3- **Intelligence relationnelle** : Capacité à créer une équipe soudée et concentrée et qui se sent appartenir à l'entreprise. Exemple : l'instauration des groupes de travail permettant aux membres d'apprendre et de travailler ensemble.
- 4- **Coopération** : Capacité à réaliser une alliance entre les membres de l'équipe en extrapolant leur activité principale. Exemple : développer le sens du travail en équipe.
- 5- **Communication** : C'est la façon dont l'information est transmise, reçue et traitée. Exemple : transmission d'une info d'un interlocuteur à un autre.

Le but de cette section est de connaître l'influence des facteurs clés de succès des équipes délocalisées sur les différentes dimensions de la performance. Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord selon l'échelle Likert.

2-1 : Selon vous, les facteurs clés de succès ont-ils une influence sur le coût ?

Coût : Coût ou budget est le fond que l'on alloue à la réalisation d'un projet. Il fait partie des contraintes de réussite qui régissent un projet. Un projet qui respecte son budget est un projet en partie réussi.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

2-2 : Selon vous, les facteurs clés de succès ont-ils une influence sur le délai ?

Délai : Un projet est, par sa nature, limitée dans le temps; il a un début et une fin. Le délai, ici cité comme un indice de performance, fait référence au respect des exigences du client et des objectifs fixés lors de la phase initiale du projet.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

2-3 : Selon vous, les facteurs clés de succès ont-ils une influence sur la qualité ?

Qualité : Le PMI (2017) définit la qualité comme étant « le degré auquel un ensemble de caractéristiques intrinsèques satisfait à des exigences ». Ici, il s'agit des exigences du client.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

2-4 : Selon vous, les facteurs clés de succès ont-ils une influence sur la satisfaction ?

La satisfaction : c'est la perception qu'a le client de la performance du livrable. Est-il content du livrable ?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

2-5 : Selon vous, les facteurs clés de succès ont-ils une influence sur le bénéfice ?

Bénéfice : C'est la valeur que rapporte le projet à l'entreprise. Cette valeur peut être de nature tangible comme intangible.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

2-6 : Selon vous, les facteurs clés de succès ont-ils une influence sur l'impact ?

Impact : Ce sont les effets de notre livrable sur l'entreprise elle-même et sur son environnement. Exemple : la création de valeur pour la société en termes d'expérience, le recyclage des déchets plastiques pour la création d'un produit en plastique réduisant ainsi la pollution.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

Section 3 : La relation entre les facteurs clés de succès et la performance, modérée par la structure organisationnelle.

Cette section a pour objectif d'évaluer l'influence de la performance et des facteurs clés de succès modérée par la structure organisationnelle.

Performance : La performance d'un projet s'articule autour du rendu de son livrable (respect de délai du livrable, du budget et de sa qualité) et des valeurs qui en découlent pour l'entreprise et son environnement.

Facteurs clés de succès : Ceux sont des variables qui influencent la réussite d'un projet mené à distance.

Structure organisationnelle : C'est un instrument de mesure du bon fonctionnement et de la réussite de l'entreprise. Elle regroupe tout ce qui est structure de direction et les relations entre les différentes parties prenantes d'une entreprise.

Il vous est demandé d'exprimer votre opinion selon l'échelle Likert.

Pour chaque ligne, veuillez choisir une option parmi les 5 options de l'échelle.

3-1- Selon vous, la structure organisationnelle influence-t-elle la relation entre le facteur clé « Style de leadership » et la performance de la manière suivante ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple					
Structure fonctionnelle					
Structure virtuelle					
Structure matricielle forte					

3-2- Selon vous, la structure organisationnelle influence-t-elle la relation entre le facteur clé « Coordination » et la performance de la manière suivante ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple					
Structure fonctionnelle					
Structure virtuelle					
Structure matricielle forte					

3-3- Selon vous, la structure organisationnelle influence-t-elle la relation entre le facteur clé « Intelligence relationnelle » et la performance de la manière suivante ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple					
Structure fonctionnelle					
Structure virtuelle					
Structure matricielle forte					

3-4- Selon vous, la structure organisationnelle influence-t-elle la relation entre le facteur clé « Coopération » et la performance de la manière suivante ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple					
Structure fonctionnelle					
Structure virtuelle					
Structure matricielle forte					

3-5- Selon vous, la structure organisationnelle influence-t-elle la relation entre le facteur clé « Communication » et la performance de la manière suivante ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Structure simple					
Structure fonctionnelle					
Structure virtuelle					
Structure matricielle forte					

Section 4 : La relation entre les facteurs clés de succès et la performance, modérée par les technologies collaboratives

Cette section est centrée sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance, modérée par les technologies collaboratives.

Il vous est demandé d'exprimer votre opinion selon l'échelle Likert.

Pour chaque ligne, veuillez choisir une option parmi les 5 options de l'échelle.

Outils de collaboration

Ceux sont les outils (applications, logiciels, plateforme, etc.) permettant de partager une interface et des informations communes avec les parties prenantes. Exemple : Zoom, Teams, Google Docs, Outlook.

Outils bureautiques

C'est l'ensemble des applications et logiciels permettant aux différentes parties prenantes d'être connecté. Exemple : Système de gestion d'entreprise (SAP, etc.), suite office 365, Google.

Outils d'animation

Ceux sont des outils qui permettent de créer des flux ou des diagrammes. Ils donnent la vie aux tâches en les schématisant, mais ils peuvent également être tout simplement des jeux de renforcement de relations entre les parties prenantes (ex. : jeux en ligne pour le développement d'équipe, padlet, Klaxoon, Draw IO).

Outils de management

Ceux sont des outils de planification qui permettent de pouvoir gérer le projet à l'instar de : Ms Project, On line measuring performance Tools, etc.

4-1- Selon vous, les outils de collaboration influencent-ils la relation entre les différents facteurs clés de succès et la performance ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

4-2- Selon vous, les outils bureautiques influencent-ils la relation entre les différents facteurs clés de succès et la performance ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

4-3- Selon vous, les outils d'animation influencent-ils la relation entre les différents facteurs clés de succès et la performance ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					

4-4- Selon vous, les outils de management influencent-ils la relation entre les facteurs clés de succès et la performance ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Style de leadership					
Coordination					
Intelligence relationnelle					
Coopération					
Communication					