

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE EN
GESTION DE PROJET

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

PAR
SALLY MYRIAM SEPHORA BEBO

AVRIL 2026

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 tiens à remercier le Seigneur pour la grâce qu'il a fait dans ma vie en me fortifiant et en me guidant pendant ce parcours. Ensuite, merci à mon frère aîné Jean-Yves Bebo et à mes parents qui m'ont soutenue moralement par leurs encouragements et qui ont fait tant de sacrifices à mon égard pour assurer ma réussite scolaire et professionnelle en m'offrant l'occasion d'immigrer dans ce beau pays, le Canada.

Un grand merci à mon professeur, Alencar Soares Bravo, pour son professionnalisme, sa disponibilité constante pour ses étudiants, sa rigueur, ses encouragements et remarques constructives, et pour m'avoir suivie tout au long de ce mémoire, ainsi qu'à l'ensemble du corps enseignant de l'université, qui s'est montré à l'écoute aux besoins des étudiants.

Ce fut un chemin de combattante, mais en regardant de ce que j'ai pu accomplir, je peux en être fière et reconnaissante.

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur les enjeux de la gestion de la communication en situation de crise en gestion de projet. Elle est motivée par le constat selon lequel plusieurs projets échouent en raison d'une mauvaise communication. Le but principal de cette étude est de comprendre comment les outils de gestion de crise et la communication interviennent dans le rétablissement d'une situation de crise en gestion de projet. Elle donne suite à la création d'un cadre conceptuel qui va permettre de nous orienter et ainsi analyser les facteurs suivants : outils de gestion de crise, communication, outils de gestion des connaissances, leçons apprises et rétablissement de la situation, ainsi que la relation existante entre eux, en plus du rôle modérateur des facteurs communication et outils de gestion des connaissances. L'étude se fait par l'examen approfondi d'une revue de la littérature existante sur les concepts clés afin de justifier la pertinence de cette recherche. La troisième partie concerne la méthodologie, dans laquelle nous avons utilisé la méthode quantitative et une approche déductive pour le recueil de données, qui nous ont permis de démontrer que la communication et les indicateurs des facteurs du cadre conceptuel jouent un rôle essentiel dans le rétablissement d'une situation de crise en gestion de projet, ainsi que l'impact que ceux-ci peuvent y avoir à travers les résultats obtenus. Ces résultats montrent aussi que la gestion des connaissances est capitale dans la gestion de l'information et le partage du savoir-faire, améliorant l'efficacité au sein du projet et des équipes dans leurs apprentissages, et qu'une meilleure utilisation des outils de gestion facilite une reprise efficace des activités. Enfin, pour conclure, cette étude montre l'importance de la communication tant dans une situation de crise qu'en gestion de projet, encourageant une amélioration des pratiques organisationnelles quant à la gestion et à la récupération post-crise.

Mots clés : Outils de gestion de crise; communication; outils de gestion des connaissances; leçons apprises ; rétablissement de la situation

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
RÉSUMÉ.....	iii
INTRODUCTION.....	1
1 CONTEXTE	1
1.1 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONNEMENT.....	3
1.1.1 PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1.2 Problème spécifique	4
1.2 But de recherche.....	4
1.2.1 Énoncé du problème	5
1.3 Localisation de la recherche.....	6
1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	7
2 REVUE LITTÉRATURE.....	10
2.1 Objectif 1 : Définir les outils de gestion de crise	10
2.1.1 Qu'est-ce qu'une crise ? QR 1	10
2.1.2 Qu'est-ce que la gestion de crise ? QR 2	11
2.1.3 Quels sont les différents outils de gestion de crise ? QR 3	13
2.1.4 Les indicateurs des outils de gestion de crise.....	15
2.2 Identifier les types de communication.....	16
2.2.1 QR 1. Qu'est-ce que la communication en projet ?	16
2.2.2 QR 2. Quels sont les objectifs de la communication en situation de crise ?	16

2.3	Les indicateurs de la communication	20
2.4	Identifier les outils de gestion de connaissance	21
2.4.1	QR 1. Qu'est-ce que les outils de gestion de connaissance ?.....	21
2.4.2	QR 2. Quels sont les objectifs des outils de gestion de connaissance ? 21	
2.4.3	QR 3. Quels sont les outils de gestions de connaissance ?	22
2.4.4	Les différents indicateurs des outils de gestion de connaissance.....	22
2.5	Identifier les éléments qui entrent en jeu après une situation de crise en gestion de projet	24
2.5.1	QR 1. Qu'est-ce que les leçons apprises en projet ?	24
2.5.2	QR 2. Quels types de leçons peut-on apprendre d'une situation de crise en gestion de projet ?	25
2.5.3	Les indicateurs des leçons apprises.....	28
2.6	Identifier les moyens de rétablissement dans une situation de crise en gestion de projet	29
2.6.1	QR 1. Qu'est-ce que le rétablissement de la situation dans un contexte de crise ? 29	
2.7	Hypothèses et cadre conceptuel	31
2.7.1	Objectifs 6 : Définir la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation	32
2.7.2	Objectif 7 : Définir le rôle modérateur de la communication dans la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation	34
2.7.3	Objectif 8 : Définir la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises	35
2.7.4	Objectif 9 : Définir le rôle modérateur des outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises 36	
2.7.5	Conclusion	37

3	MÉTHODOLOGIE	38
3.1	Le contexte de l'étude	39
3.2	Approche suivie déductive.....	39
3.3	Méthode quantitative.....	39
3.4	Stratégie	39
3.5	Horizon de temps	40
3.6	Techniques et procédures	40
4	<i>ANALYSE ET RÉSULTATS</i>	42
4.1	Présentation des résultats :.....	42
4.1.1	Identification de notre échantillon	42
5	DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	70
5.1	Hypothèses	71
5.1.1	Conclusion partielle de l'hypothèse 1	80
5.1.2	Conclusion partielle de l'hypothèse 2	83
5.1.3	Conclusion partielle de l'hypothèse 3	95
5.1.4	Conclusion partielle de l'hypothèse 4	98
6	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	99
6.1	Conclusion.....	99
	Objectifs partie 2 : Analyser\comprendre	99
6.1.1	Objectifs 6 : Définir la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation de crise	99
6.1.2	Objectif 7 : Définir le rôle modérateur de la communication dans la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation	100
6.1.3	Objectif 8 : Définir la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises	100
6.1.4	Objectif 9 : Définir le rôle modérateur des outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises	101

6.2	Apport à la recherche	101
6.3	Limites	102
6.4	Perspectives de recherche	102
7	<i>Bibliographie</i>	103
8	<i>ANNEXE</i>	108

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
Tableau 1 : Objectif de la revue de la littérature	7
Tableau 2 : Objectif de la revue de la littérature	9
Tableau 3 : Tableau de référence de l'indicateur outil de gestion de crise	15
Tableau 4 : Tableau de référence du facteur communication	20
Tableau 5 : Tableau du facteur outil de gestion de connaissance	23
Tableau 6 : Tableau de référence du facteur les leçons apprises	28
Tableau 7 : Tableau de référence du facteur rétablissement d'une situation	30
Tableau 8 : Récapitulatif des indicateurs outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation	33
Tableau 9 : Récapitulatif des indicateurs de la communication.....	34
Tableau 10 : Récapitulatif des indicateurs des leçons apprises.....	35
Tableau 11 : Récapitulatif des indicateurs outils de gestion de connaissance	36
Tableau 12 : Rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur l'analyse des causes profondes pour éviter une répétition.....	47
Tableau 13 : rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur le retour normal des activités après une crise.....	49
Tableau 14 : Rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur le soutien organisationnel pour la reprise du projet.....	51
Tableau 15 : Rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise.....	53
Tableau 16 : Rapport des outils de gestion de crise et rétablissement de la situation modéré par la communication	55

Tableau 17 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur les applications passées aux décisions actuelles et futures.	57
Tableau 18 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur les organisations de sessions de retour d'expérience	59
Tableau 19 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur le processus structuré pour documenter les leçons apprises	61
Tableau 20 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets	63
Tableau 21 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation/le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes.....	65
Tableau 22 : Rapport de la relation entre le rétablissement de la situation de crise et les leçons apprises modérée par les outils de gestion de connaissances	67
Tableau 23 : Récapitulatif des facteurs en fonction des indicateurs du rétablissement de la situation de crise.....	70
Tableau 24 : Récapitulatif des indicateurs en fonction du facteur communication	81
Tableau 25 : Récapitulatif des facteurs en fonction des indicateurs des leçons apprises	84
Tableau 26 : Récapitulatif des facteurs en fonction des indicateurs outils de gestion de connaissances	96

LISTE DES FIGURES

Figure	page
Figure 1 : cadre conceptuel	5
Figure 2 : Représentation des facteurs du cadre conceptuel	6
Figure 3 : Les 3 types de communication (Lesuisse, 2017).....	19
Figure 4 : Leçons apprises selon le PMI. (Parm, 2025).....	25
Figure 5 : Cadre conceptuel	31
Figure 6 : The research onion. (Melnikovas, 2018)	38
Figure 7 : Représentation graphique du secteur d'activité.....	43
Figure 8 : Représentation graphique du budget	44
Figure 9 : Représentation graphique d'employé	45
Figure 10 : Illustration outils de gestion de crise/analyse des causes profondes pour éviter une crise	48
Figure 11 : Illustration du rapport outils de gestion de crise/le retour normal des activités après une crise	50
Figure 12 : Illustration du rapport outils de gestion de crise/soutien organisationnel du projet	52
Figure 13 : Illustration du rapport entre les outils de gestion de crise, le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise.....	54
Figure 14 : Illustration du rapport entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation modéré par la communication	56
Figure 15 : Illustration du rapport rétablissement de la situation/applications passées aux décisions actuelles et futures.....	58
Figure 16 : Illustration rapport rétablissement de la situation/organisation de sessions de retour d'expérience.....	60

Figure 17 : Illustration du rapport entre le rétablissement de la situation et le processus structuré pour documenter les leçons apprises	62
Figure 18 : Illustration rétablissement de la situation de crise/la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets	64
Figure 19 : illustration du rapport entre le rétablissement de la situation de crise et le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes	66
Figure 20 : Rapport entre le rétablissement de la situation de crise et les leçons apprises modéré par les outils de gestion de connaissance	68
Figure 21 : L'indicateur retrouver l'élan après une crise	71
Figure 22 : Pourcentage des réponses positives neutres et négatives de l'indicateur retour de l'élan après une crise	73
Figure 23 : L'indice analyser les causes profondes pour éviter une répétition	74
Figure 24 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Analyser les causes profondes pour éviter une répétition.	75
Figure 25 : L'indicateur soutien organisationnel pour la reprise du projet	76
Figure 26 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Soutien organisationnel pour la reprise du projet	77
Figure 27 : L'indicateur réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise	78
Figure 28 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise	79
Figure 29 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives du facteur communication	82
Figure 30 : L'indicateur application des leçons apprises aux décisions actuelles et futures	85
Figure 31 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures	86
Figure 32 : L'indicateur consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets	87
Figure 33 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur retrouver l'élan après une crise	88

Figure 34 : Processus structuré pour documenter les leçons apprises	89
Figure 35 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur processus structuré pour documenter les leçons apprises	90
Figure 36 : L'indicateur consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets	91
Figure 37 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets.....	92
Figure 38 : L'indicateur partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes	93
Figure 39 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes	94
Figure 40 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives du facteur outils de gestion de connaissance	97

INTRODUCTION

1 CONTEXTE

De nos jours, de plus en plus de projets échouent en raison d'une mauvaise communication concernant les obstacles potentiels qui peuvent être rencontrés. En effet, le choix d'outils adaptés et d'une communication fluide favorise un environnement positif et inclusif dans l'équipe avec une réduction de risque et la divulgation d'informations au bon moment, comprises et acceptées par tous, car le bon déroulement du projet ne dépend pas uniquement de la communication, mais aussi des attitudes des acteurs qui y travaillent. Une bonne communication préparée et rapide est capitale pour assurer le succès de tout projet (Courtot, 2001).

La communication représente un savoir-faire vital. Quand elle est faite comme il se doit, elle crée une relation entre chaque collaborateur de projet et un enjeu commun de stratégies, d'objectifs et de mesures. Lorsqu'elle est transmise sans ambiguïté entre les parties concernées, elle constitue la clé du succès la plus importante en gestion de projet et un champ d'expertise essentiel pour toute entreprise (Project Management Institute, 2013).

Selon Project Management Institute (2013), leur constat est que la moitié des projets échouent en raison d'une mauvaise communication, et on observe une moyenne se situant aux alentours de 3 à 5 échecs de projet pour ceux qui ne parviennent pas à réaliser leurs objectifs. La communication étant l'élément vecteur de tout domaine, surtout celui de la gestion de projet, Rajkumar (2010) vient confirmer que la communication se révèle capitale en gestion de projet, car c'est tout un mécanisme qu'il faut suivre avec des moyens ciblés pour atteindre la cible destinée et véhiculer des informations claires et précises pour garantir le succès du projet et une meilleure gestion de celui-ci.

C'est pour cela qu'Andrew Grove (s.d., cité dans Chantal, 2014), déclare : « La qualité de notre communication est déterminée non par la manière dont nous disons les choses, mais par la manière dont elles sont comprises. » Il montre ici l'importance d'avoir une bonne compréhension de ce qui est dit pendant une conversation afin d'éviter tout malentendu.

C'est dans ce contexte actuel que notre but est de montrer comment pouvoir gérer une communication en cas de crise, tout le processus, toutes les méthodes et tous les moyens à mettre en place, car une bonne communication autour du projet permet un management optimal des équipes. C'est ainsi que nous aborderons dans différents paragraphes les domaines clés de notre étude.

Dans ce sens, Combalbert (2012) soutient sa théorie selon laquelle la crise diffère en fonction de chaque département. Il est donc nécessaire que, pendant cette période, des bases soient établies afin que toutes les parties concernées aient un même type de communication en commun pour réunir leurs forces et pensées, en favorisant la formation au sein des entreprises pour préparer les cadres à mieux composer avec les situations de crise plus difficiles.

Selon PMBOK (2018), la gestion de la communication du projet garantit la satisfaction des attentes informationnelles à travers l'expansion de ses outils. Elle rassemble un ensemble de méthodes afin d'atteindre un partage efficace d'information. Elle comporte deux aspects, le premier étant de mettre sur pied un plan pour garantir une communication efficace et le second consistant à mettre en place les moyens essentiels à la mise en œuvre de ce plan.

La communication ne consiste pas à partager uniquement des informations, mais à savoir écouter afin de comprendre le sens. C'est ainsi que Rogers et al. (2024) mettent l'accent sur une écoute active qui consiste à écouter le message intégral fourni par le locuteur, mais aussi à démontrer que nous avons la même compréhension et perception que lui en passant par une reformulation ou synthèse juste de l'information transmise.

C'est dans cette situation que nous voulons montrer à quel point la communication est vraiment importante dans la réussite de tout projet.

1.1 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONNEMENT

1.1.1 PROBLÉMATIQUE

Les problèmes de communication font partie des principaux facteurs d'échec des projets. En effet, les problèmes de gouvernance constituent de loin le facteur le plus important dans le succès ou échec des projets. La communication vient appuyer les processus en place puisque, en tant que telle, elle s'appuie sur les processus qui sont déjà en place.

La gestion des communications représente la pierre angulaire de la supervision du projet, c'est l'élément caractériel de la gestion de projet. Si le projet est dépourvu d'une structure performante de gestion de communication, la progression de celui-ci risque d'être retardée. Elle veille à la survie du projet, qui s'avère fondamentale à la constance d'information entre chaque collaborateur ou coéquipier. Sans un système efficace de gestion des communications, les processus de développement d'un projet, de sa conception à sa réalisation, peuvent être sérieusement entravés. Elle assure l'intégrité vitale du projet, essentielle pour assurer la continuité de l'information entre tous les membres de l'équipe projet. Ces données doivent circuler de manière descendante, ascendante et transversale au sein de l'organisation (Oliver, 1983).

Herniaux (1998) met de l'avant un autre aspect de la communication qui, étant requis pour le succès du projet, peut être exubérant en raison d'un grand volume de personnes impliquées à prendre en considération et du fait qu'il faut réaliser un plan de communication efficient pour éviter toute incohérence.

C'est dans ce sens que notre problématique est la suivante : comment les outils de gestion de crise et la communication peuvent-ils nous aider dans le rétablissement de la situation de crise ?

1.1.2 Problème spécifique

Englander and Fernandes (2018b) montrent que la crise est une circonstance imprévue qui vient dérégler le bon déroulement de l'organisme, ce qui nécessite une action rapide et précise dans l'objectif de prendre des résolutions justes pour ramener l'organisation à son état initial d'avant la crise. Dans cet élan de précipitation, il arrive de se méprendre dans le choix de décision ou communication, d'où l'utilité d'une prévision et d'une stratégie de gestion de la crise auxquelles les équipes pourront se référer et en fonction desquelles elles pourront agir pour assurer la résolution de la crise.

Thierry (2018) affirme que la communication de crise doit être faite de manière prévisionnelle. De plus, il faut que la communication soit en accord avec le plan d'action global de l'entité en passant par le destinataire choisi suivi des canaux de transmissions qui doivent être appropriés lors de la diffusion de l'information. Cependant, il est important d'établir une cellule de crise pour soutenir l'organisation à combattre les effets de la crise.

Dans cette section, nous nous centrons sur un point spécifique de notre sujet en démontrant les éléments qui entrent en œuvre et aussi les étapes à suivre lorsqu'une situation de crise arrive en gestion de projet.

1.2 But de recherche

Le but de cette recherche est d'apporter une meilleure compréhension des outils et stratégies mis en place lors d'une situation de crise et le message qu'elle veut véhiculer en cette période.

1.2.1 Énoncé du problème

La réussite de toute commutation autour du projet se fait à travers un plan de communication solide, selon Englander and Fernandes (2010). Ce plan permet au chef de projet de savoir la procédure à suivre pour la transmission des informations sur les objectifs du projet à l'équipe et sur lequel il pourrait s'y référer pour l'avancement de celui-ci. Pour ce faire, il est obligatoire que le plan de communication commence par la définition des objectifs stratégique du projet. C'est pour cette raison que les auteurs proposent d'adopter la méthode SMART qui se définit comme suit : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporaire pour y parvenir. (Englander & Fernandes, 2018a)

La prochaine étape consiste à choisir les moyens de communication en fonction du type de message du groupe cible et du contexte.

LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE EN GESTION DE PROJET

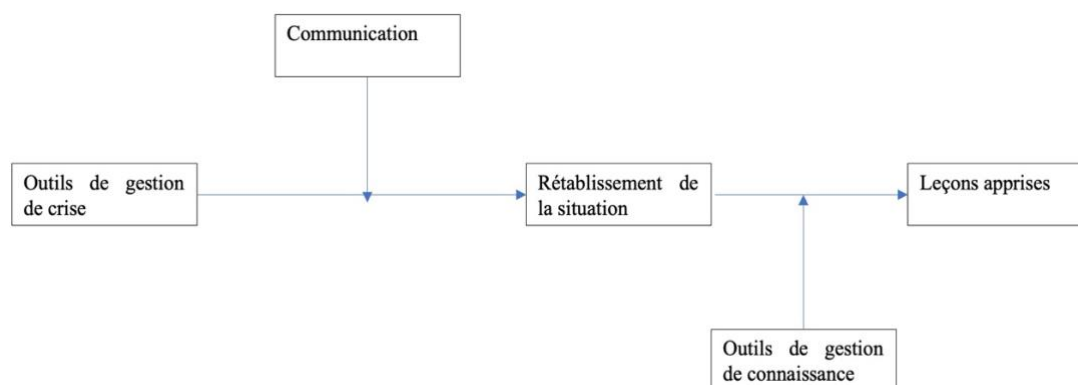


Figure 1 : cadre conceptuel

1.3 Localisation de la recherche

Comme présenté ci-dessus, cette recherche portera sur les outils de gestion de crise, la communication et l'outil de gestion de connaissance, les leçons apprises et le rétablissement de la situation.

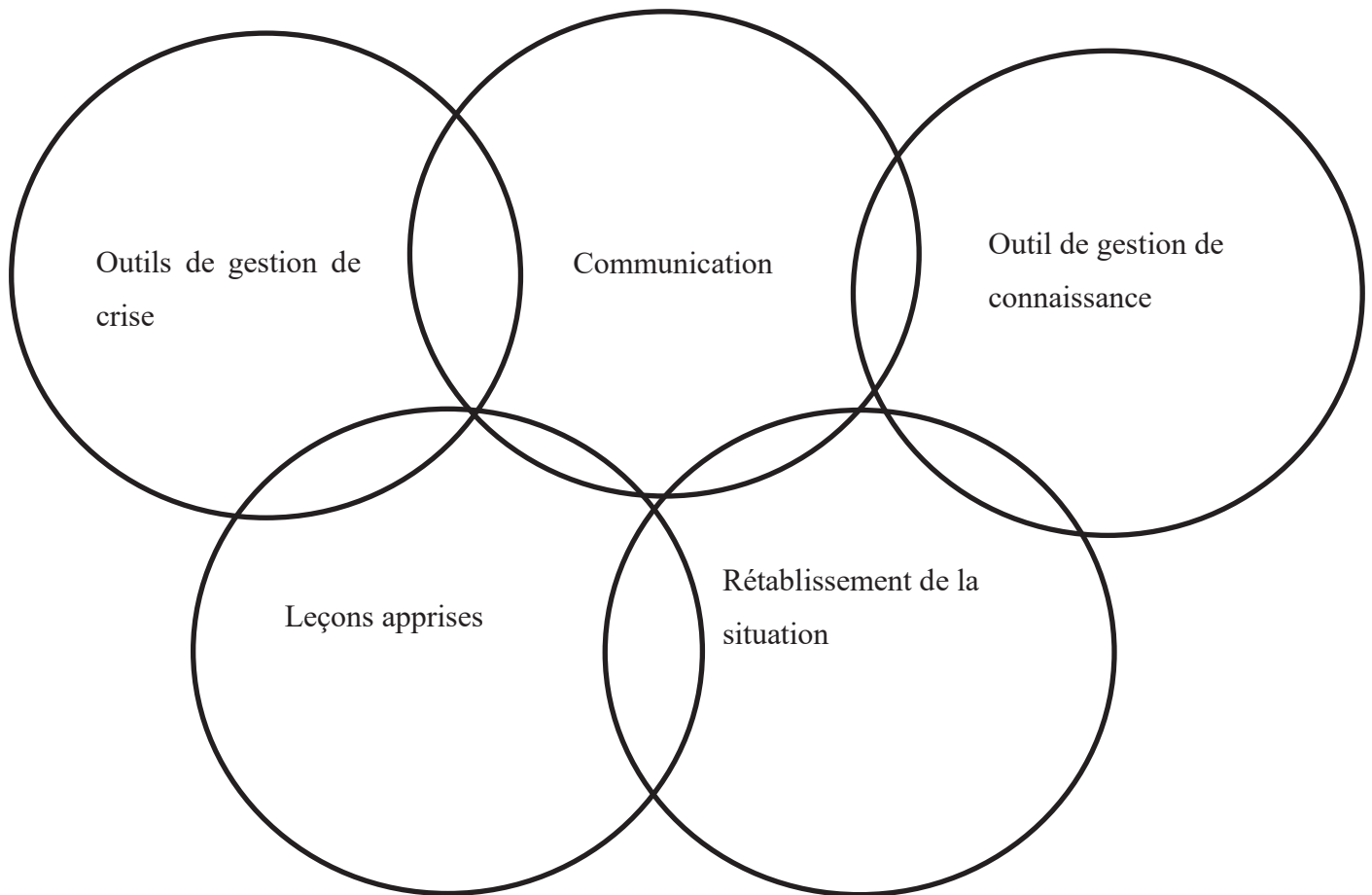


Figure 2 : Représentation des facteurs du cadre conceptuel

1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Les questions de recherches sont des préoccupations que l'on cherche à résoudre afin de trouver des solutions. Grâce à ces questions, nous serons en mesure de répondre correctement à toutes ces préoccupations. Cependant, l'objectif de recherche constitue le point de départ d'une étude en indiquant pourquoi nous souhaitons entreprendre cette étude.

Tableau 1 : Objectif de la revue de la littérature

Objectifs de l'étude	Questions de recherche
Objectif partie 1/Identifier/Définir	
Objectif 1 : Définir les outils de gestion de crise	1. Qu'est-ce qu'une crise ? 2. Qu'est-ce que la gestion de crise ? 3. Quels sont les différents outils de gestion de crise ?
Objectifs 2 : Identifier les types de communication	1. Qu'est-ce que la communication en projet ? 2. Quels sont les objectifs de la communication en situation de crise ?

	3. Quels sont les différents types de communication ?
Objectif 3 : Identifier les outils de gestion de connaissance	1. Qu'est-ce que les outils de gestion de connaissance ? 2. Quelles sont les objectivités des outils de connaissance ? 3. Quels sont les outils de gestion de connaissance ?
Objectif 4 : Identifier les éléments qui entrent en jeu après une situation de crise en gestion de projet	1. Qu'est-ce que les leçons apprises en projet ? 2. Quels sont les types de leçons qu'on peut tirer d'une situation de crise en gestion de projet ?
Objectif 5 : Identifier les moyens de rétablissement dans une situation de crise en gestion de projet	1. Qu'est-ce que le rétablissement de la situation dans un contexte de crise ? 2. Quels sont les indicateurs d'une situation rétablie dans un contexte de crise ?

Tableau 2 : Objectif de la revue de la littérature

Objectif\Partie 2 : Analyser/Comprendre	
Objectif 6 : Définir la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation.	Comment les outils de gestion de crise favorisent-ils le rétablissement de la situation de crise en gestion de projet ?
Objectif 7 : Définir le rôle modérateur de la communication dans la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation.	Comment la communication modère-t-elle la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation ?
Objectif 8 : Définir la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises.	Comment le rétablissement de la situation peut-il influencer les leçons apprises dans une situation de crise en gestion de projet ?
Objectif 9 : Définir le rôle modérateur des outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises.	Comment les outils de connaissances modèrent-ils la relation entre le rétablissement de situation et les leçons apprises ?

2 REVUE LITTÉRATURE

La revue de littérature permet d'acquérir des connaissances sur des travaux de recherches réalisés dans un champ d'études. Elle est faite sur la base d'étude ciblée et de la critique de travaux préexistants faite par les auteurs sur un thème précis (Jaillet & Mabilon-Bonfils, 2021).

Dans cette section, nous chercherons à explorer des sujets, à étayer différentes théories telles que la communication, les outils de gestion de crise, les leçons apprises, les indicateurs et le rétablissement de la situation dans le contexte de crise.

2.1 Objectif 1 : Définir les outils de gestion de crise

2.1.1 Qu'est-ce qu'une crise ? QR 1

On entend par crise un évènement qui vient chambouler une vie, un quotidien ou une activité professionnelle ayant d'importantes répercussions. Nous étudierons plusieurs auteurs définissant une crise. En premier lieu, Hermann (1972) montre que la crise est une circonstance qui peut mettre en péril les missions essentielles du centre de prise de décisions en limitant ainsi le temps de manœuvre afin d'intervenir sur toutes actions ou tous choix prenant de court l'équipe de prise de décisions par sa venue. Par la suite, la crise est considérée comme étant un évènement ébranleur apparaissant de manière soudaine dans le bon fonctionnement d'une entreprise, tout en portant atteinte à sa stabilité (Englander & Fernandes, 2018b).

Cependant, Weick (1988) définit les crises comme des manifestations improbables, mais avec de lourdes répercussions sur les plus importants objectifs de l'organisation. C'est pourquoi Bundy et al. (2017) affirment que les responsables et parties prenantes perçoivent la crise organisationnelle comme imprévisible et déséquilibrante, menaçant les missions de celle-ci et fragilisant la relation avec les actionnaires.

2.1.2 Qu'est-ce que la gestion de crise ? QR 2

Après avoir défini la crise, nous expliquerons dans cette partie ce qu'est la gestion de crise en étayant plusieurs pensées d'auteurs différents.

La gestion de crise est un ensemble de procédures mises en place par de nombreux acteurs se trouvant en dehors de la crise, mais ayant pour objectif d'éviter, d'examiner la crise et de soutenir les organisations et pays dans le rétablissement normal de leur situation ou le renforcement de la paix après la crise ou la fin de l'affrontement (Tardy, 2009).

Or, Coombs (2010), pour sa part, définit la gestion de crise comme un mécanisme ayant plusieurs phases et fractionné en trois groupes pré-crise, crise et post-crise par un nombre d'éléments qui le constituent. Il souligne aussi que la gestion de crise est un procédé créé pour éviter les effets négatifs qu'une crise peut apporter à une entreprise et à un partenaire (Coombs, 2007). Tokakis et al. (2019), quant à eux, estiment que la gestion de crise est un système en constante évolution composé d'étapes séquentielles dont l'influence est majeure d'un stade à un autre, pendant que celle-ci est comme une mission fondamentale pendant la période de paroxysme asservie par la presse lors de la crise (Robert & Lajtha, 2002). À ce propos, Parsons (1996) est d'avis que la gestion de crise est une combinaison d'expériences, de discernement et de temps.

De leur côté, Combalbert and Delbecque (2018) affirment que la gestion de crise est un outil puissant qui permet aux entreprises d'affronter les dangers qui surviennent en vue de perturber l'activité constante de celle-ci, d'où sa nécessité, mais Coombs (1999) souligne qu'il faut voir la gestion de crise comme un processus continu, choisir les superviseurs et groupes de crise avec soin tout en adoptant les bonnes pratiques sans oublier les anciennes méthodes de communication.

Enfin, la gestion de crise résulte de l'influence entre l'individu et son environnement basé sur des particularités qui deviennent un cadre interprétatif singulier (Boumrar, 2010).

Dans un article publié par Guest (2024), l'auteur donne une définition de la gestion de crise ainsi que des phases qu'elle comprend, qui sont les suivantes :

La gestion de crise est un cadre méthodologique basé sur des mécanismes et stratégies de pouvoir à une entreprise pour déterminer et réagir convenablement lors d'une menace ou d'un obstacle pouvant être nuisible aux individus ou actifs. Elle comprend quatre phases :

La prévention :

Il s'agit de la toute première étape dans la gestion de crises. Elle consiste à déterminer et à analyser les obstacles qui pourraient mener à une crise, à chercher tous facteurs internes ou externes pouvant exercer un pouvoir de manière positive ou négative sur l'entreprise.

La préparation :

Cette étape consiste à mobiliser des ressources par l'organisation pour répliquer lorsqu'une crise apparaît.

Elle suit les étapes suivantes :

- Création de plan d'action
- Formation de cellules de crise.
- Mise en place de formations régulières pour chaque équipe par exercice de stimulation pour contrer et disposer de toutes les ressources nécessaires pour se défendre pendant une crise.

L'intervention :

Elle se fait en plusieurs étapes à l'aide d'un plan de gestion conçu d'avance.

Voici les étapes de l'intervention :

1. Déclenchement de la cellule de crise et l'installation de la salle de contrôle

2. La mise en œuvre des actions convenues dans la stratégie de plan de gestion de crise.
3. Communication constante et claire avec chaque département de l'organisation, les clients et la presse afin d'éviter toute mauvaise information et assurer une confiance
4. Faire la mise à jour régulière dans des actions par rapport à l'avancement de la crise.

La récupération :

La récupération représente l'étape finale de la gestion de crise. Elle consiste au retour normal des activités et à la mise en place des dispositifs pour prévenir une éventuelle crise.

Elle suit ces étapes :

1. **Reprise de la situation** : Analyse de la gestion de crise afin de déterminer les réussites ou éléments à perfectionner.
2. **Actualisation des stratégies de gestion de crise par rapport aux expériences passées et à l'information recueillie.**
3. **Mise en place des mesures de précautions et préparation pour solidifier l'organisation contre les futures attaques**

L'étape de récupération est très essentielle, car elle donne la possibilité à l'entreprise de récupérer après la crise et de devenir plus forte.

2.1.3 Quels sont les différents outils de gestion de crise ? QR 3

« La gestion de crise permet l'analyse rapide et précise de la situation. Elle met en place un commandement pour structurer et coordonner les actions, les ressources, la communication. Il s'agit d'abord de prendre des décisions critiques

sous pression, puis de mettre en œuvre un plan d'urgence dans le but de récupérer plus ou moins rapidement le cours d'une activité normale. » (Ecole de guerre économique, 2023).

Nous avons plusieurs outils de gestion de crise existants qui sont :

2.1.3.1 Le plan de continuité d'activité (PCA)

Document détaillant tous les processus et actions à entreprendre pendant une situation de crise pour assurer le déroulement des activités principales de l'entreprise. Il se compose de multiples plans d'urgence, qui sont des outils de référence tels que les personnes à contacter ou les actions à mettre en place et les documents à remplir pendant la crise.

2.1.3.2 La plateforme de gestion de crise

La plateforme de gestion de crise repose sur un système digital concentrateur de données liées étroitement à la crise. Elle facilite la communication et le suivi sur l'avancement de la résolution de la crise entre les équipes lorsque celle-ci survient.

2.1.3.3 Des logiciels de veille

Des logiciels de veille, eux, ont pour rôle de regrouper toutes données publiées sur le web (Ecole de guerre économique, 2023).

2.1.3.4 Les protocoles de communication de crise

Les protocoles de communication de crise sont des procédés explicatifs sur la façon dont les nouvelles doivent être partagées en interne et externe en cas de crise, car le but est de favoriser une communication unifiante lors de cette période. La communication de crise est multiforme et ne se limite pas à une seule dimension. Elle intervient lors des trois phases de gestion de crise : avant, pendant et après la crise (Coombs, 2010).

2.1.4 Les indicateurs des outils de gestion de crise

Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision, élaboré à partir d'un élément mesurable ou appréciable permettant de considérer l'évolution d'un processus par rapport à une référence.

Nous avons comme indicateurs les outils de gestion de crise suivants :

Facteurs	Indicateurs	Définitions	Références
Outils de gestion de crise	Utilisation d'outils d'évaluation des risques	Ils servent à documenter la démarche de prévention et aident à mettre en place un programme de prévention.	Roux-Dufort (2000)
	Exercices de simulation de crise	Il s'agit de mettre en place un plan de gestion de crise organisé avec toutes les parties prenantes du plan de continuité et ainsi de valider les acquis théoriques.	(Goutx, 2014)
	Mise à jour régulière des plans de contingence.	C'est un plan d'urgence qui définit des actions à suivre lorsqu'un risque survient.	Granger (2024)
	Mises à jour rapides aux parties prenantes en cas de crise.	Informers régulièrement les collaborateurs et équipes de l'évolution de la situation.	Coombs (2007)
	Cadre décisionnel	Processus visant à statuer de manière précise et efficace la prise de décision en cas de crise.	Langlois et al. (2024)

Tableau 3 : Tableau de référence de l'indicateur outil de gestion de crise

2.2 Identifier les types de communication

2.2.1 QR 1. Qu'est-ce que la communication en projet ?

La communication en projet peut être définie de plusieurs manières. Pour Imbert (2015), la communication de gestion de projet comprend les méthodes et stratégies qui sont utilisées pour partager les nouvelles essentielles du projet avec l'équipe, tandis que d'autres affirment que le succès d'un projet se fait par l'entremise de sa communication au sein de l'entreprise, même pour différents acteurs et publics cibles qui, plus tard, se l'approprient ou pas et lui donnent vie (Mairesse, 2020). En fin de compte, la communication traverse l'ensemble du projet, elle est planifiée parce que c'est à partir des discussions et des séances de travail qu'est conçu le plan d'action (Bernard & Joule, 2004).

2.2.2 QR 2. Quels sont les objectifs de la communication en situation de crise ?

À la suite des définitions précédentes, nous pouvons confirmer que la crise est un événement soudain qui vient perturber la poursuite des activités de l'entreprise et, pendant cette phase, plusieurs actions sont mises en place pour y remédier, dont la communication, qui sera plus précisément une communication de crise.

Pour Coombs (2010), la communication est au cœur de la gestion de crise. Une crise ou une menace de crise crée un besoin d'information. Grâce à la communication, ces informations sont collectées, transformées en connaissances et partagées. La communication est essentielle tout au long du processus de gestion de crise. Chaque phase de ce processus comporte ses propres exigences en matière de création et de partage de connaissances : la nécessité de collecter et d'interpréter les informations.

La méthode de production du sens et du message est transformée par les théories de la communication de crise dans tous styles d'interactions et de synchronisation humaine autour des événements dangereux et probables (Sellnow & Seeger, 2021). Pour Bloch (2013), le but de la communication de crise est d'empêcher qu'une circonstance délicate

se forme en crise, mais lorsqu'elle survient, il faut modérer les effets sur le déroulement de l'organisation. La communication de crise a pour objectif de faire face à la situation en défendant les intérêts stratégiques de l'entreprise en situation de crise (Heiderich & Maroun, 2018b).

Cependant, une mauvaise décision peut s'avérer fatale pour l'organisation déjà affaiblie par la crise, c'est pourquoi la communication de crise doit obligatoirement être organisée en affichant une entreprise sans défaut à la fois stratégique, protectrice et forte (Heiderich & Maroun, 2018a). La communication, pour qu'elle soit essentielle, doit avoir des bases avant tout. Doit-on se préparer lorsque la crise survient ou avant ? Selon Devirieux (2000), la communication de crise doit commencer avant la crise, car les mesures de prévention reposent en grande partie sur la communication.

Pendant une situation de crise, la communication doit être instantanée, directe et authentique afin d'éviter toute désinformation et incompréhension pour atténuer les effets de celle-ci. C'est pourquoi Smith and Sipika (1993) affirment qu'il est nécessaire d'éviter la circulation des fausses informations à la suite d'une crise par une communication de crise. Les entreprises doivent installer des dispositifs afin de favoriser une session d'information complète sans le but de planification d'urgence tout en surpassant le fait de limiter l'échange de données pendant une crise.

Cela dit, après toutes ces pensées d'auteurs, nous pouvons dire que l'objectif principal de la communication lors d'une situation de crise est de transmettre clairement l'information juste et transparente sur l'évolution de la crise afin de limiter la confusion et la peur dans l'esprit des parties.

QR3. Quels sont les différents types de communication ?

Nous verrons plusieurs pensées et définitions d'auteurs sur les différents types de communication. La communication est une action qui permet à une personne ou un groupe de divulguer ou partager des informations à un autre groupe de personnes ou d'autres (Wiredu, 1980).

Il existe trois types de communication :

2.2.2.1 La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est le partage d'information entre deux personnes (Joly, 2009). Bull (2005), lui, définit la communication interpersonnelle comme étant toute interaction entre deux parties qui sont l'émetteur et le récepteur. C'est un type de communication grandement privilégié, car elle permet une meilleure compréhension.

La communication interpersonnelle est une opération réunissant un nombre restreint de locuteurs, en général pas plus de deux, qui sont tour à tour émetteurs et récepteurs ou susceptibles de le devenir (Devirieux, 2000). Or, la communication personnelle est dirigée vers un dialogue entre une ou deux personnes et un petit groupe (Korobeinikov, 1980).

2.2.2.2 La communication de groupe

La communication de groupe diffère de l'interpersonnelle, car elle est destinée à un nombre plus large de récepteurs. Pour Abric (2019), le groupe est un ensemble d'individus interdépendants qui peuvent interagir, communiquer et se percevoir directement. Pour Devirieux (2000), la communication de groupe comprend au moins trois personnes dialoguant et un locuteur en face d'un groupe, mais elle est destinée à un ensemble de destinataires ciblés selon un ensemble de critères prédéfinis et leurs besoins (Olivier Moch 2016).

La théorie de la communication permet de tisser des liens et de divulguer des informations, surtout dans un groupe. La façon dont les choses sont dites ou adressées à un choix de destinataire précis ou à un groupe entrera en compte dans la création de lien qui n'aura pas le même effet sur un autre type de destinataire.(Bodart, 2018)

2.2.2.3 La communication de masse

La communication de masse consiste à transmettre un message à un plus grand nombre par rapport à la communication de groupe où les destinataires n'ont pas été choisis au préalable, car l'objectif est d'atteindre un nombre élevé de personnes (Olivier Moch 2016). Elle est caractérisée par une personne considérée comme l'émetteur qui véhicule un message, voire de l'information à un large public qui représente un nombre plus élevé de récepteurs (Bull, 2005).

Pour Silberman (1980), la communication de masse cible un auditoire plus grand, inconnu et diversifié, tout moyen de communication à un groupe considéré de manière abstraite. C'est aussi un groupe de techniques utilisées afin de transmettre à un vaste public tous types d'informations (Olivier Moch 2016).

Voici une image visuelle qui montre comment les trois différents types de communication se déroulent :

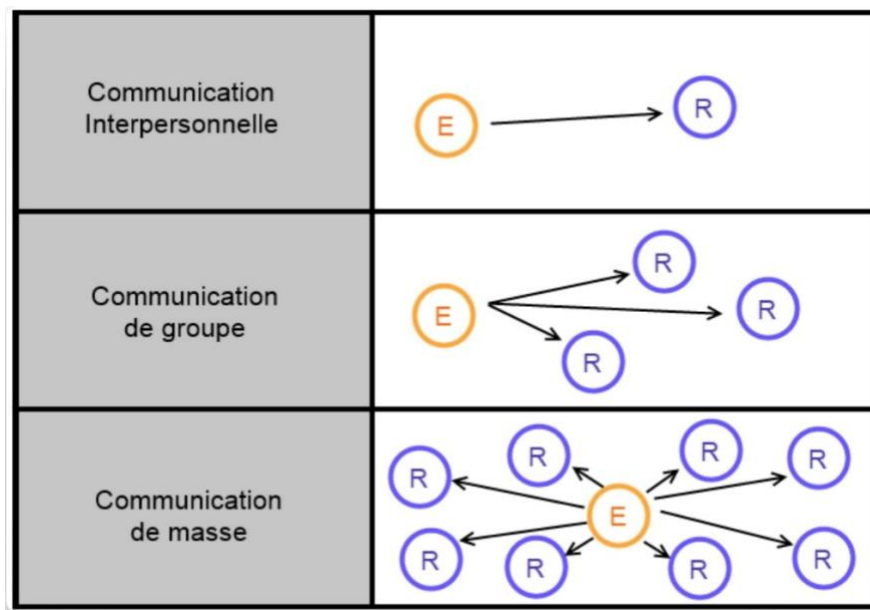


Figure 3 : Les 3 types de communication. Source : (Lesuisse, 2017)

2.3 Les indicateurs de la communication

Facteur	Indicateurs	Définitions	Références
Communication	Canaux de communication établis pour les crises	Ce sont des moyens qui permettront de véhiculer les informations comme la presse, les communiqués, les réseaux sociaux pendant la crise.	(Coombs, 2007)
	Partage d'informations clair et efficace.	Transmettre toutes informations de manière précise et efficace.	(Coombs, 2010)
	Réunions régulières sur les risques du projet	Des séances de rencontres organisée de manière régulière pour effectuer des mises à jour sur les risques du projet.	(Oliver, 1983)
	Rôles de communication en crise clairement définis.	Mise en place de stratégies et de message adaptés lorsqu'une situation imprévue ou une crise survient.	(Timothy Coombs & Holladay, 2007)

Tableau 4 : Tableau de référence du facteur communication

2.4 Identifier les outils de gestion de connaissance

2.4.1 QR 1. Qu'est-ce que les outils de gestion de connaissance ?

La gestion de connaissance constitue un atout majeur et concurrentiel pour une entreprise, car elle permet non seulement de repérer et de partager le capital de connaissance de l'entreprise, mais aussi de conserver le savoir, le savoir-faire, mais également d'assurer l'adaptation des entreprises aux évolutions de leur métier qui sera aussi partagée par la collectivité (Gillet-Goinard & Seno, 2020) ; pourtant, certains définissent les outils de gestion de connaissance comme un outil de recueillement et de partage des connaissances au sein de l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci (Zendesk, 2025).

La gestion des connaissances est un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des savoirs explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, et soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non rivale (Ebrabimi et Saives, 2006).

2.4.2 QR 2. Quels sont les objectifs des outils de gestion de connaissance ?

Pour Ermine (2003), les outils de gestion des connaissances servent à créer une base de données, mais aussi un système de communication pour l'entreprise. Les outils jouant un rôle technologique ont une importance dans la démarche de gestion des connaissances permettant le partage de connaissance au sein de l'entreprise (Balmisse, 2002). En revanche, le traitement des connaissances dans une organisation donne l'occasion de se positionner dans une période de recherche et d'exploitation où les outils de gestion jouent un rôle conversationnel entre créativité et contrôle (Paraponaris & Simoni, 2006).

2.4.3 QR 3. Quels sont les outils de gestions de connaissance ?

Les outils de gestion des connaissances permettent le partage et la capitalisation des informations auxquelles les employés ont accès afin de travailler à partir des mêmes données. Ces connaissances ne se limitent pas aux supports de formation et aux ventilations de produits. Elles peuvent également inclure :

- L'historique de l'entreprise : Archives qui sont des guides pour les employés
- Des recherches sur le produit et le secteur : Enquêtes menées sur des produits et secteurs afin d'évaluer les comportements des cibles potentielles.
- Des études de cas : Des recherches faites sur des cas précis qui montrent les résultats trouvés.
- Des fiches d'informations : Documents synthétisant des données par rapport à un produit.
- Des rapports sur les indicateurs clés de performance : Des documents établissant le compte rendu à la suite d'une évaluation sur les indicateurs clés de performance.
- Des manuels : Ceux sont des guides techniques destinés aux employés comme repères.

2.4.4 Les différents indicateurs des outils de gestion de connaissance

Les indicateurs trouvés pour les outils de gestion de connaissance sont les suivants :

Facteurs	Indicateurs	Définitions	Références
Outils de gestion de connaissance	Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées.	Emplacement unique au sein d'une plateforme de gestion centralisée où des fichiers ou informations ont été stockés sur les crises passées.	(Kühn & Abecker, 1998)
	Utilisation de plateformes numériques pour le partage des connaissances	Utilisation des logiciels permettant aux employés d'interagir et d'échanger des informations.	(Paraponaris & Simoni, 2006)
	Accès aux données historiques sur des crises similaires	Accès aux archives sur des crises similaires.	(Balmisse, 2002)
	Usage actif des outils de gestion des connaissances	Utilisation régulière des outils de gestion des connaissances.	(Balmisse, 2002)
	Encouragement à documenter et partager les apprentissages	Favoriser la documentation et le partage des apprentissages.	(Rowe & Sikes, 2006)

Tableau 5 : Tableau du facteur outil de gestion de connaissance

2.5 Identifier les éléments qui entrent en jeu après une situation de crise en gestion de projet

2.5.1 QR 1. Qu'est-ce que les leçons apprises en projet ?

Les leçons apprises sont l'historique d'une entreprise et son aptitude à se souvenir des événements passés (Learned). Or, Kotnour (1999), quant à lui, considère qu'une leçon apprise est un procédé qui facilite la documentation d'apprentissage et le partage avec autrui. Pour certains, la leçon apprise a trait à la recherche d'une assimilation à la fin d'un projet en la documentant et partageant avec les autres (Baheux, 2024).

D'autres auteurs soulignent que les retours d'expériences sont des renseignements provenant d'un projet qui sont consignés et conservés et mettent en lumière les vécus favorables et revers qui constitueront un guide dans le futur participant à l'amélioration des projets ou ceux déjà en cours (Rowe & Sikes, 2006).

Les leçons apprises se déroulent à la fin où les membres de l'équipe discutent de leurs expériences positives et négatives. « Le Project Management Institute (PMI) décrit cinq étapes distinctes dans sa documentation du processus de retour d'expérience. » (Parm, 2025).

Cinq étapes du processus des leçons apprises :

- **Étape 1 - Identification** : Faire des investigations pour l'évaluation des expériences dans différentes classifications, comme la communication.
- **Étape 2 – Documentation** : Écrire et classer les leçons dans un dossier avec des cases comportant des notions suivantes telles que : réussite, échec et points à améliorer.
- **Étape 3 - Analyser** : L'examen des informations collectées permet la naissance d'un rapport pour l'équipe et l'organisation elle-même pour améliorer les étapes suivantes du projet.

- **Étape 4 - Stocker** : Le rapport est la conservation du document écrit dans les archives pour un guide futur.
- **Étape 5 – Récupération** : Des termes spécifiques sont conçus pour chaque leçon apprise afin de permettre une recherche d'information plus aisée.



Figure 4 : Leçons apprises selon le PMI. Source: (Parm, 2025)

2.5.2 QR 2. Quels types de leçons peut-on apprendre d'une situation de crise en gestion de projet ?

Après une situation de crise, nous avons un retour normal aux activités. Lors d'une telle crise, nous apprenons des leçons tirées d'événement qui se définissent sur plusieurs points :

2.5.2.1 *Meilleure gestion du temps*

Elle permet de mener à bien un projet en respectant les délais. Nous allons découvrir différentes pensées par rapport à la gestion du temps qui sont :

Premièrement, nous avons Oncken and Sperry (1989), qui affirment que la gestion du temps est un processus consistant à planifier et à organiser le temps à travers une répartition entre les activités et priorités. Ensuite, Comtois (2011) affirme que savoir maîtriser son temps est crucial, car, dans un monde en constante évolution où les standards sont élevés, il est légitime de vouloir développer de nouvelles compétences afin de satisfaire ceux-ci puisque nous manquons de temps. Enfin, la gestion de temps favorise l'organisation et l'établissement des priorités et tâches par une bonne répartition du temps dans un procédé (Kopyto, 2025).

2.5.2.2 *Meilleure communication*

Cela dit, en situation de crise, nous avons appris comment la communication est importante, car elle permet non seulement de rassurer, mais aussi de protéger l'image de l'organisation.

Coombs (2010) établit une distinction entre la communication de crise qui se fait pendant la crise et la communication en pré-crise qui se déroule avant que la crise elle-même se passe. Pour lui, la communication de crise est caractérisée par la collecte, le traitement et la diffusion d'informations essentielles à la gestion d'une situation de crise par rapport à la pré-crise dans laquelle la communication consiste à recueillir des informations sur les risques et ainsi à prendre de meilleures décisions sur la conduite des potentielles crises, mais aussi à encadrer les personnes impliquées dans le processus de gestion afin de réduire le risque. Une communication de crise efficace est essentielle pour gérer les situations de crise avec succès. La préparation, la gestion proactive et transparente, ainsi que la résolution des problèmes constituent autant de stratégies clés à mettre en œuvre pour minimiser les dommages et protéger la réputation d'une organisation.

C'est pourquoi la communication interne joue un rôle important dans chaque type de management, elle apporte une plus-value sur le management des ressources humaines, car elle favorise le partage des valeurs de l'entreprise par rapport au management taylorienne où la diffusion de l'information est primordiale. La communication interne sera moins mise de l'avant dans une entreprise typiquement taylorienne, car dans ce type d'entreprise, on souhaite faire véhiculer l'information avant tout pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise avant le bien-être des employés (Michon, 1994).

Pendant une crise, il est important de vite communiquer en période de crise, car celle-ci permet d'éviter la désinformation et ainsi une atmosphère malveillante. C'est pourquoi Matías and Cardoso (2023) mettent l'accent sur la transparence pendant une situation de crise par des nouvelles sur l'état de celle-ci entre toutes parties concernées et le public, car elle permet l'atténuation des effets de la crise tout en gardant la réputation

intacte. En cette période, une circulation adéquate de l'information et de la communication est essentielle pour éviter les rumeurs et réduire l'incertitude.

La communication étant un constitutif du management, elle est indispensable pour les prises de décisions et les transmissions de celle-ci. Les managers doivent veiller non seulement à véhiculer des informations adaptées, mais aussi à les expliquer et à mettre en place des processus de gestion pour la diffusion et collecte d'information préalable aux prises de décision (Rouet, 2014).

2.5.2.3 Bonne gestion du budget

Il s'agit de planifier le budget, de suivre les dépenses et de s'assurer que le projet reste dans les limites financières approuvées. Une gestion budgétaire efficace permet d'éviter les dépassements de coûts et de garantir que les ressources sont utilisées efficacement.

La gestion des coûts consiste à capitaliser les entrées et sorties avec un budget préalablement défini qui relève des règles de comptabilité. Il est requis que chaque écriture comptable soit comptabilisée, car elle permettra de juger en tout temps la situation financière du projet (Englander & Fernandes, 2018c).

Selon Gérard et al., (2018), l'analyse des variations est essentielle, car elle permet de chercher la cause et de trouver des solutions concrètes par des prises de décisions justes, car celle-ci favorise une meilleure gestion des gains et des dépenses de l'entreprise dans la conduite de son activité, d'où l'importance d'un contrôle budgétaire régulier (Gérard et al., 2018).

Les entreprises doivent avoir un usage quotidien quant à l'utilisation spécifique des outils de gestion dans l'analyse des coûts, car, ceux-ci sont indispensables dans la mesure d'une meilleure exécution des tâches. (Alazard & Sépari, 2004). Tandis que la gestion des coûts, elle, représente un mécanisme d'estimation et de surveillance de dépenses d'un

projet qui permet à l'organisation de prévoir les dépenses futures et ainsi prévenir les dépassements budgétaires (Gurnov, s.d.).

2.5.3 Les indicateurs des leçons apprises

Les différents indicateurs trouvés pour les leçons apprises sont les suivants :

Facteurs	Indicateurs	Définitions	Références
Les leçons apprises	Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures	Mettre en pratique les leçons passées pour les décisions présentes et futures	(Roux-Dufort, 2000)
	Organisation de sessions de retour d'expérience	Il s'agit de mettre en place des rencontres afin de partager de nouvelle façon de faire, de trouver des améliorations	(Lagadec, 1993)
	Processus structuré pour documenter les leçons apprises	Utiliser une méthode précise pour documenter les leçons apprises	(Kotnour, 1999)
	Consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets	Passer en revue les leçons apprises avant de nouveaux projets	(Rowe & Sikes, 2006)
	Partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes	Valorisation du partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes	(Bringaud & Stoessel, 2020)

Tableau 6 : Tableau de référence du facteur les leçons apprises

2.6 Identifier les moyens de rétablissement dans une situation de crise en gestion de projet

2.6.1 QR 1. Qu'est-ce que le rétablissement de la situation dans un contexte de crise ?

Le rétablissement est le retour à la normale après une crise. Il comprend la restauration des activités normales de l'entreprise, l'évaluation des pertes et des dommages causés par la crise, et la prévention de futures crises. Pour Tokakis et al. (2019), le retour à la normale, qui est la phase post-crise, comprend deux aspects, qui sont la fin de l'état d'urgence et le retour à la normale de l'entreprise.

Selon Coombs et al. (2010), la communication post-crise fait référence au stade suivant la sortie de crise. Ainsi, pendant le retour normal des activités, les acteurs principaux sont tenus au courant des avancées pour promouvoir le suivi des opérations.

2.5.2. QR 2. Quels sont les indicateurs d'une situation rétablie dans un contexte de crise ?

Le rétablissement d'une situation correspond au retour à la normale de l'organisation avant la crise. La phase de récupération est nécessaire, étant donné qu'elle permet à l'organisation de se rétablir après la crise, de revenir en force avec tous les éléments nécessaires pour résister à une éventuelle crise dans le futur. Nous pouvons constater plusieurs indicateurs tels que :

Facteurs	Indicateurs	Définitions	Références
Rétablissement d'une situation	Retrouver l'élan après une crise	Remonter la pente après une crise	(Tokakis et al., 2019)
	Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	Analyser tous les facteurs qui ont pu être la cause afin d'éviter d'éventuelles répétitions	(Coombs & Laufer, 2018)
	Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise	Faire un ajustement du périmètre, de l'échéancier et du budget après une crise	(Englender & Fernandes, 2018c)
	Soutien organisationnel pour la reprise du projet	Perception des employés quant à la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être pour la reprise du projet.	(Langlois et al., 2024)

Tableau 7 : Tableau de référence du facteur rétablissement d'une situation

2.7 Hypothèses et cadre conceptuel

Notre hypothèse est basée sur le cadre conceptuel établi autour des facteurs œuvrant dans le rétablissement de la situation de crise en gestion de projet dans la première partie du mémoire.

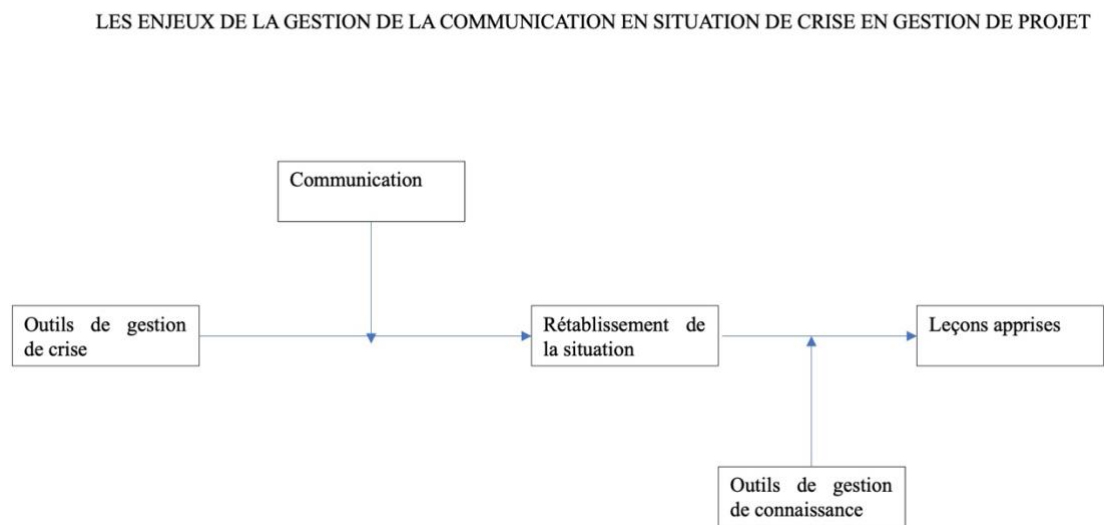


Figure 5 : Cadre conceptuel

2.7.1 Objectifs 6 : Définir la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation

Comment les outils de gestion de crise favorisent-ils le rétablissement de la situation de crise en gestion de projet ?

Hypothèse 1 : Les outils de gestions de crise exercent une influence positive sur le rétablissement de la situation en contexte de crise en gestion de projet.

Facteurs	Indicateurs	Définitions
Outils de gestion de crises	Utilisation d'outils d'évaluation des risques	Ils servent à documenter la démarche de prévention et aident à mettre en place un programme de prévention.
	Exercices de simulation de crise	Il s'agit de mettre en place plan de gestion de crise organisé avec toutes les parties prenantes du plan de continuité et ainsi de valider les acquis théoriques.
	Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises	C'est un plan d'urgence qui définit des actions à suivre lorsqu'un risque survient.
	Mises à jour rapides aux parties prenantes en cas de crise.	Informers régulièrement les collaborateurs et équipes de l'évolution de la situation.

	Cadre décisionnel	Processus visant à statuer de manière précise et efficace la prise de décision en cas de crise
Rétablissement situation de crise	Retrouver l'élan après une crise.	Remonter la pente après une crise
	Analyser les causes profondes de la crise pour éviter une répétition.	Analyser tous les facteurs qui ont pu être la cause de la crise afin d'éviter d'éventuelles répétitions
	Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise.	Faire un ajustement du périmètre, de l'échéancier et du budget après une crise
	Soutien organisationnel pour la reprise du projet.	Perception des employés quant à la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être pour la reprise du projet

Tableau 8 : Récapitulatif des indicateurs outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation

2.7.2 Objectif 7 : Définir le rôle modérateur de la communication dans la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation

Comment la communication modère-t-elle la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation ?

Hypothèse 2 : La relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation est modérée par la communication

Facteurs	Indicateurs	Définitions
Communication	Canaux de communication établis pour les crises	Ce sont des moyens qui permettront de véhiculer les informations comme la presse, les communiqués, les réseaux sociaux pendant la crise.
	Partage d'informations clair et efficace.	Transmettre toutes informations de manière précise et efficace.
	Réunions régulières sur les risques du projet	Des séances de rencontres de manière régulière pour des mises à jour sur les risques du projet.
	Rôles de communication en crise clairement définis.	Mise en place de stratégies et de messages adaptés lorsqu'une situation imprévue ou de crise survient.

Tableau 9 : Récapitulatif des indicateurs de la communication

2.7.3 Objectif 8 : Définir la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises

Comment le rétablissement de la situation peut-il influencer les leçons apprises dans une situation de crise en gestion de projet ?

Hypothèse 3 : Le rétablissement de situation exerce une influence positive sur les leçons apprises dans une situation de crise en gestion de projet.

Facteurs	Indicateurs	Définitions
Leçons apprises	Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures	Mettre en pratique les leçons passées pour les décisions présentes et futures
	Organisation de sessions de retour d'expérience	Mettre en place des rencontres afin de partager de nouvelles façons de faire, d'identifier des améliorations
	Processus structuré pour documenter les leçons apprises	Mettre en pratique les leçons passées pour les décisions présentes et futures
	Partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes	Passer en revue les leçons apprises avant de nouveaux projets
	Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures	Valorisation du partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

Tableau 10 : Récapitulatif des indicateurs des leçons apprises

2.7.4 Objectif 9 : Définir le rôle modérateur des outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises

Comment les outils de connaissances modèrent-ils la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises ?

Hypothèse 4 : Relation entre le rétablissement de la situation et leçons apprises est modéré par les outils de connaissances.

Facteurs	Indicateurs	Définitions
Outils de gestion de connaissance	Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées	Emplacement unique au sein d'une plateforme de gestion centralisée où des fichiers ou informations ont été stockés sur les crises passées
	Utilisation de plateformes numériques pour le partage des connaissances	Utilisation des logiciels permettant aux employés d'interagir et d'échanger des informations.
	Accès aux données historiques sur des crises similaires	Accéder aux archives sur des crises similaires.
	Usage actif des outils de gestion des connaissances	Utilisation régulière des outils de gestion des connaissances
	Encouragement à documenter et partager les apprentissages	Favoriser la documentation et partage des apprentissages

Tableau 11 : Récapitulatif des indicateurs outils de gestion de connaissance

2.7.5 Conclusion

Notre cadre conceptuel établi a pour objectif de répondre aux facteurs analysés dans notre deuxième partie de notre recherche, qui est la revue de littérature et en démontrant le lien existentiel entre eux. Ces analyses permettent la vérification de nos objectifs et questions.

Étant donné que l'étude s'appuiera sur une analyse statistique pour vérifier et valider les hypothèses, nous avons décidé de réaliser un questionnaire qui sera transmis des employés travaillant dans différents domaines d'activités pour répondre à notre questionnaire basé sur la relation existante entre les indicateurs.

3 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de recherche est un procédé nécessaire pour assurer la fiabilité et validation des résultats obtenus ainsi que la logique dans les conclusions, tout en déterminant le choix des outils et méthodes à considérer pour effectuer une analyse complète des données afin de garantir que les résultats obtenus sont valides et fiables.

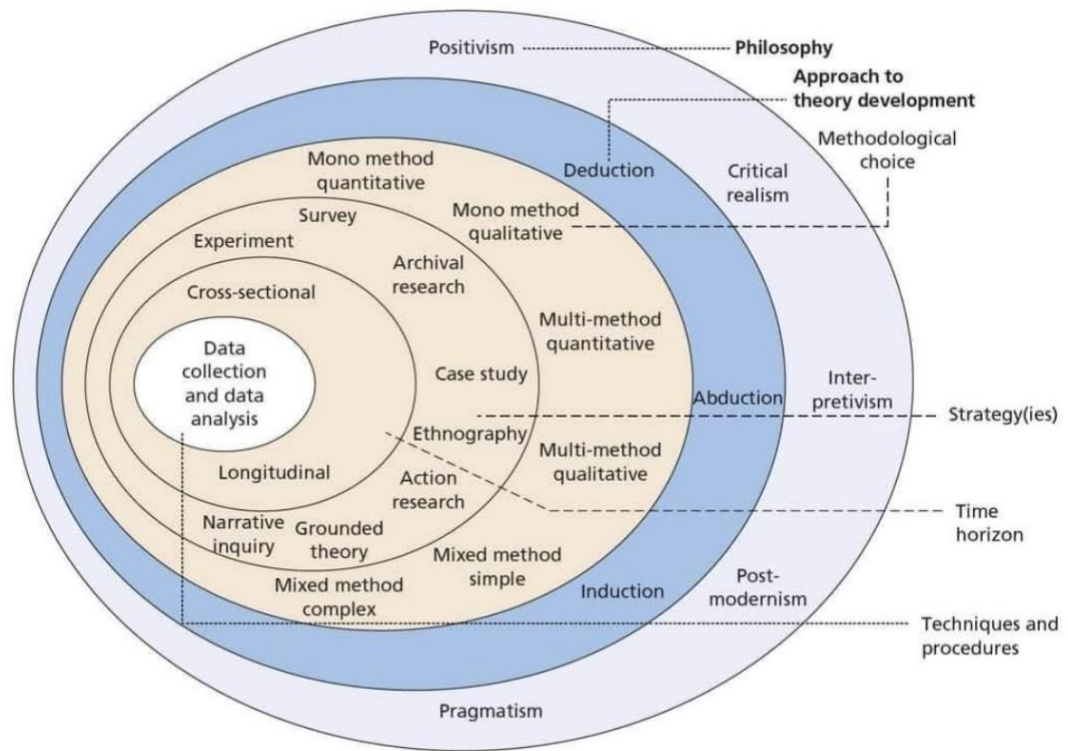


Figure 6 : The research onion. Source: (Melnikovas, 2018)

3.1 Le contexte de l'étude

L'objectif de cette étude est de comprendre les enjeux de communication ainsi que la relation existante entre les différents facteurs du cadre conceptuel, qui sont les suivants : outils de crise, rétablissement de la situation, communication, outils de gestion de connaissance et leçons apprises pendant une situation de crise.

3.2 Approche suivie déductive

Notre approche a été conçue sur la base de théories élaborées sous forme d'hypothèses qui nous permettront d'arriver aux conclusions afin de les affirmer ou de les infirmer. Elle mène à l'établissement de conclusions grâce à des observations sur un sujet à l'étude.

3.3 Méthode quantitative

Pour cette étude, nous avons choisi une approche monométhode, qui est la méthode quantitative pour collecter des données en élaborant un questionnaire que nous avons distribué à un échantillon d'employés anonymes, uniquement composé de personnes travaillant dans le domaine de la gestion de projets, mais dans différents secteurs. Cette méthode nous permettra de quantifier et d'analyser les informations obtenues pour vérifier les hypothèses. Après la diffusion du questionnaire, nous avons reçu un total de 16 réponses. Bien que la taille de l'échantillon ne soit pas grande, sa pertinence est prouvée par la variété des domaines d'expertise des personnes interrogées.

3.4 Stratégie

Notre objectif était de mener un sondage à travers un questionnaire distribué de manière électronique à des employés faisant partie d'équipes de projets travaillant dans différents secteurs d'activités pour un échantillon de 20 personnes. À la suite de cette distribution, nous avons reçu 16 retours de réponses sur les 20 envoyés. Un sondage par

questionnaire donne la possibilité de recueillir des informations pertinentes permettant de répondre aux différentes problématiques et hypothèses du mémoire. Le questionnaire (annexe 1) est constitué de plusieurs parties, dont trois sont des questions fermées et une partie concerne l'identification.

3.5 Horizon de temps

Cette recherche a été menée à une période selon l'horizon transversal, les données ont été comptabilisées en un seul jour par des employés travaillant dans différents domaines en gestion de projet.

3.6 Techniques et procédures

Le questionnaire a été choisi comme technique et partagé avec Google Forms auprès d'employés travaillant dans différents secteurs d'employabilité. Nous avons choisi cette catégorie, car elle touche un plus large de domaines d'activités et d'expériences, qui confère une diversité à notre analyse en nous permettant de recueillir des réponses qui regroupent une variété de points de vue et de connaissances sur le sujet étudié. Les réponses recueillies ont été gérées au moyen de Google Forms et transférées dans Excel afin de nous donner des moyennes et de mieux comprendre les comportements relatifs à cette étude. Cette gestion de données a été réalisée en prenant en considération les hypothèses et les propositions formulées à partir de la littérature existante. Cette démarche nous a permis d'analyser les informations recueillies à la lumière des connaissances et des théories existantes, ce qui a renforcé la pertinence de nos résultats et la qualité de notre interprétation.

La collecte des réponses s'est déroulée en conformité avec des principes éthiques essentiels, notamment en assurant le respect de la confidentialité, la protection des données personnelles et de l'anonymat des participants en veillant à ce qu'ils aient donné

leur consentement libre et éclairé pour répondre au questionnaire en proposant une explication claire du but de l'étude.

4 ANALYSE ET RÉSULTATS

4.1 Présentation des résultats :

Dans ce chapitre, nous vérifierons les résultats obtenus grâce au questionnaire qui a été envoyé à vingt personnes travaillant dans différents domaines d'activités. Nous effectuerons une analyse approfondie des résultats pour mieux comprendre les différents choix de réponses reçus afin de mieux simplifier la compréhension des résultats, en tenant compte du fait que les répondants qui ont indiqué être « en accord » et « fortement en accord » ont été regroupés ensemble. Cette consolidation des réponses nous permettra de mieux visualiser et interpréter les niveaux d'accord globaux envers les différentes questions posées dans le questionnaire.

4.1.1 Identification de notre échantillon

Dans cette section, les résultats sont illustrés sous forme de diagrammes circulaires accompagnés de pourcentages, ce qui vise à rendre l'interprétation des résultats plus aisée.

Nous avons différentes parties qui seront étudiées dans la section identification, qui est composée comme suit :

- Partie 1 : Secteur d'activité
- Partie 2 : Budget
- Partie 3 : Démographie

4.1.1.1 Secteur d'activité

Le secteur d'activité comprend différents domaines exploités qui nous ont permis d'obtenir ces résultats suivants.

Pour le secteur bancaire, nous constatons un pourcentage le plus élevé de 31,3 % d'enquêtés qui ont répondu au questionnaire, ensuite 25 % du secteur de la communication, 12,5 % du secteur marketing et 18,5 % qui ont préféré de ne pas divulguer leur secteur d'activité.

En conclusion, nous pouvons affirmer que la majorité des enquêtés proviennent du secteur bancaire et de la communication.

Secteur d'activité

16 réponses

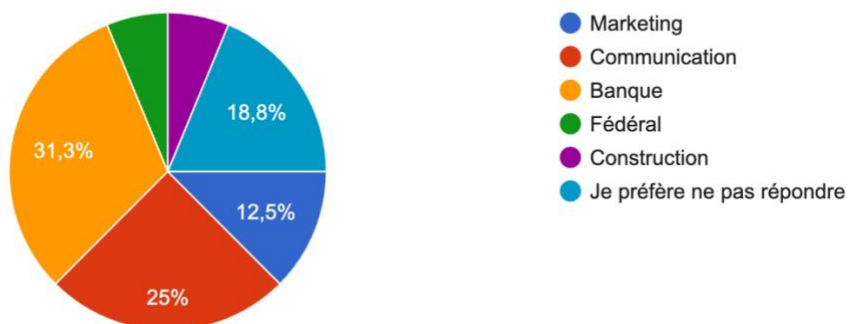


Figure 7 : Représentation graphique du secteur d'activité

4.1.1.2 Budget

Dans cette section, nous déterminons combien il faut sur le plan monétaire pour réaliser un projet. Nous avons obtenu plusieurs résultats, que nous présentons ci-dessous.

Nous pouvons remarquer que 43,8 % des enquêtés sont d'avis que pour un projet, il faut en moyenne un budget se situant entre 24 000 \$ et 100 000 \$, par rapport à 18,8 % qui sont d'avis qu'il faut au moins 5000 \$ et moins pour un projet. Ensuite, 18,8 % des enquêtés affirment qu'il faudrait avoir entre 100 000 \$ et 500 000 \$ pour un projet et, enfin, 18,8 % sont d'avis qu'il faut avoir entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$ pour un projet.

Nous constatons que, pour faire un projet, il faudrait posséder entre 24 000 \$ et 100 000 \$, car c'est cette tranche qui a obtenu le pourcentage le plus élevé, soit 43,8 % par rapport aux autres tranches

Budget moyen d'un projet
16 réponses

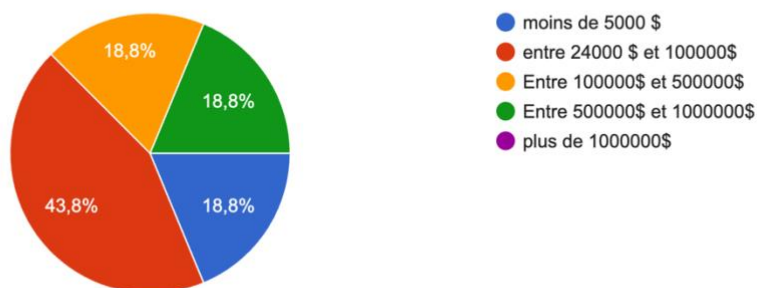


Figure 8 : Représentation graphique du budget

4.1.1.3 Démographie

Dans cette partie, nous voyons le nombre d'employés des organisations auxquelles appartiennent nos enquêtés. Nous constatons que 37,5 % d'une catégorie de nos enquêtes proviennent d'une organisation où le nombre d'employés est entre 0 à 10 employés par rapport à 18,8 % qui font partie d'une organisation où le nombre d'employés se situe entre 20 à 50 employés. Ensuite, nous avons 12,5 % de nos enquêtés qui appartiennent à une organisation où le nombre d'employés se situe entre 10 à 20 employés par rapport à 18,8 % qui viennent d'une organisation où le nombre varie entre 100 et 500 employés et, enfin, 12,5 % proviennent d'une organisation qui comprend une tranche d'employés entre 500 et plus.

En conclusion, la plupart de nos enquêtés sont issus d'une organisation ayant un nombre d'employés compris entre 0 à 10 employés contre 18,8 % qui proviennent d'une organisation comprise entre 20 à 50 employés et 100 à 500 employés.

Nombre d'employés dans l'organisation
16 réponses

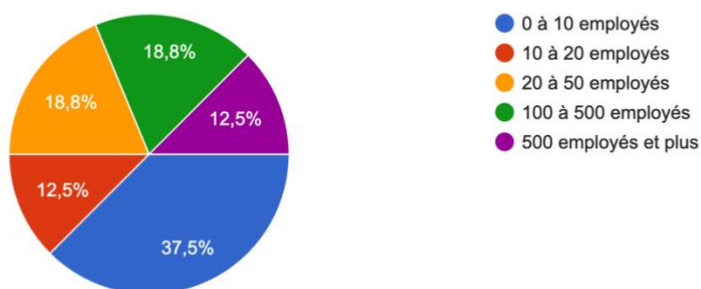


Figure 9 : Représentation graphique d'employé

a) L'influence des outils de gestion de crise sur l'analyse des causes profondes pour éviter une répétition

L'objectif de cette partie est de déterminer l'effet des outils de gestion de crise sur le rétablissement de la situation de crise tels que : l'analyse des causes profondes pour éviter une répétition, retrouver l'élan après une crise, soutien organisationnel pour la reprise du projet, réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise.

Cette section permet de valider l'hypothèse 1 et les résultats recueillis seront présentés sous forme de diagramme.

	Fortement désaccord	en	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques	2		0	3	9	1
Exercices de stimulation de crise	1		1	5	7	1
Mise à jour régulière des plans de contingence	1		0	3	9	1
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises	2		0	6	6	1
Cadre décisionnel clair en cas de crise	1		0	2	9	3

Tableau 12 : Rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur l'analyse des causes profondes pour éviter une répétition

1-Pour vous les outils de gestion de crise influencent-ils l'analyse des causes profondes pour éviter une répétition? Analyser les causes profondes pour éviter une ...i ont pu être la cause afin d'éviter d'éventuelle répétition

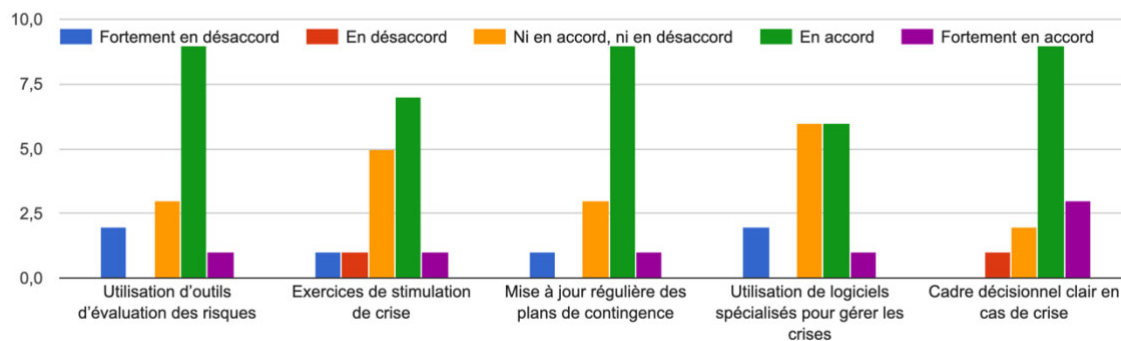


Figure 10 : Illustration outils de gestion de crise/analyse des causes profondes pour éviter une crise

À la suite de la collecte, l'outil de gestion de crise le plus affecté par l'analyse des causes profondes est :

- Le cadre décisionnel avec 12 enquêtés en accord, 2 ni d'accord ni en désaccord, et 1 fortement en désaccord
- Utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 10 enquêtés en accord, 3 ni en accord ; ni en désaccord et 2 fortement en désaccord
- Mise à jour régulière des plans de contingence avec 10 enquêtés en accord, 3 ni en accord; ni en désaccord et 1 fortement en désaccord

Le cadre décisionnel est l'outil de gestion de crise le plus affecté par l'analyse des causes profondes avec 12 enquêtés en accord, 2 ni d'accord ni en désaccord, et 1 fortement en désaccord par rapport à l'utilisation d'outils d'évaluation des risques et la mise à jour régulière des plans de contingence avec 10 enquêtés en accord, 3 ni en accord ; ni en

désaccord et 2 fortement en désaccord avec l'utilisation d'outils d'évaluation des risques et 1 fortement en désaccord avec la mise à jour régulière des plans de contingence.

	Fortement désaccord	en	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques	1		2	4	6	1
Exercices de stimulation de crise	1		4	4	6	0
Mise à jour régulière des plans de contingence	1		4	3	8	0
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises	3		2	4	6	0
Cadre décisionnel clair en cas de crise	11		1	4	7	1

Tableau 13 : rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur le retour normal des activités après une crise

2-Selon vous les outils de gestion de crise ont-ils une influence sur le retour normal des activités après une crise? Retrouver l'élan après une crise : Remonter la pente après une crise

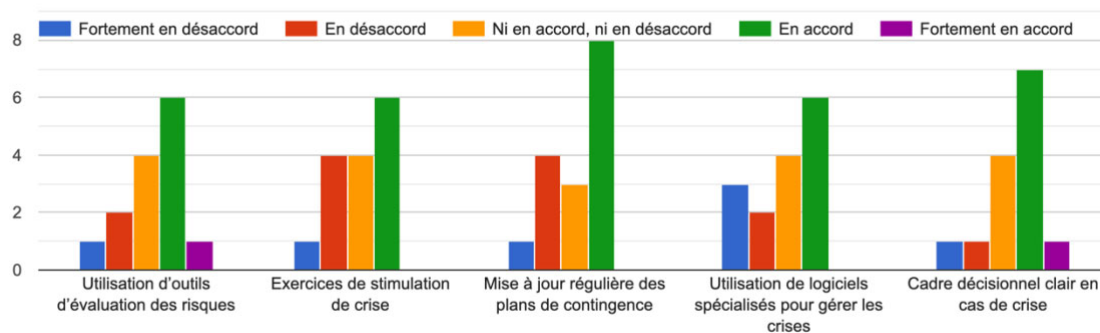


Figure 11 : Illustration du rapport outils de gestion de crise/le retour normal des activités après une crise

L'outil de gestion de crise le plus affectée par le retour normal des activités après une crise est :

- La mise à jour régulière des plans de contingence avec 8 enquêtés qui en accord, 3 ni en accord ; ni en désaccord et 5 en désaccord
- Un cadre décisionnel clair en cas de crise avec 8 enquêtés en accord ,4 qui ne sont ni en accord ; ni désaccord et 12 qui sont en désaccord
- L'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 7 enquêtés en accord ,4 qui ne sont ni en accord; ni en désaccord et 3 qui sont en désaccord

L'outil de gestion de crise mise à jour régulière des plans de contingence est le plus affecté par le retour normal des activités après une crise avec 8 enquêtés en accord, 3 ni en accord ; ni en désaccord et 5 en désaccord par rapport au cadre décisionnel clair en cas de crise avec 8 enquêtés en accord ,4 qui ne sont ni en accord ; ni désaccord et 12 qui sont en désaccord. Ensuite vient l'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 7 enquêtés en accord ,4 qui ne sont ni en accord; ni en désaccord et 3 qui sont en désaccord.

	Fortement désaccord	en	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques	0		1	5	9	0
Exercices de stimulation de crise	0		3	5	7	0
Mise à jour régulière des plans de contingence	1			6	9	0
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises	1		3	3	7	1
Cadre décisionnel clair en cas de crise	0		2	5	6	1

Tableau 14 : Rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur le soutien organisationnel pour la reprise du projet

3-Selon vous les outils de gestion de crise ont-ils une influence sur le soutien organisationnel pour la reprise du projet? Soutien organisationnel pour la reprise du projet :...ns et se soucie de leur bien-être pour la reprise du projet.

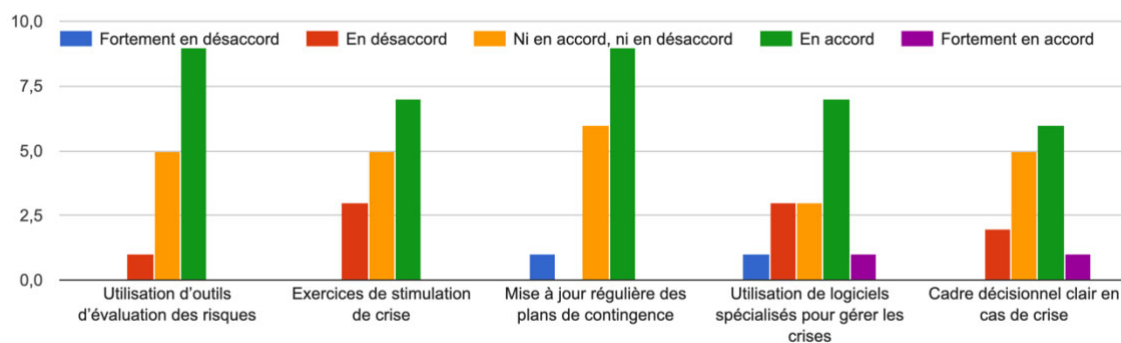


Figure 12 : Illustration du rapport outils de gestion de crise/soutien organisationnel du projet

L'outil de gestion de crise le plus affecté par le soutien organisationnel pour la reprise du projet est :

- L'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 9 enquêtés qui sont en accord ; 5 qui ne sont ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord
- La mise à jour régulière des plans de contingence avec 9 enquêtés qui sont en accord, 6 qui ne sont ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord
- L'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises avec 8 en accord ; 3 ni en accord ; ni en désaccord et 4 en désaccord.

L'utilisation d'outils d'évaluation des risques et la mise à jour régulière des plans de contingence sont les outils de gestion de crise les plus affectés par le soutien organisationnel pour la reprise du projet avec 9 enquêtés qui sont en accord ; 5 qui ne sont

ni en accord; ni en désaccord et 1 en désaccord et 6 qui ne sont ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord.

	Fortement désaccord	en	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques	1		0	4	9	0
Exercices de stimulation de crise	1			7	6	0
Mise à jour régulière des plans de contingence	1		1	5	7	0
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises	1		0	4	9	0
Cadre décisionnel clair en cas de crise	1		0	4	9	1

Tableau 15 : Rapport de l'influence des outils de gestion de crise sur le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise

4-selon vous les outils de gestion de crises ont-ils une influence sur le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise ? Réaligner le périmètre, l'échéancier et le bud...ent du périmètre, l'échéancier et le budget après une crise

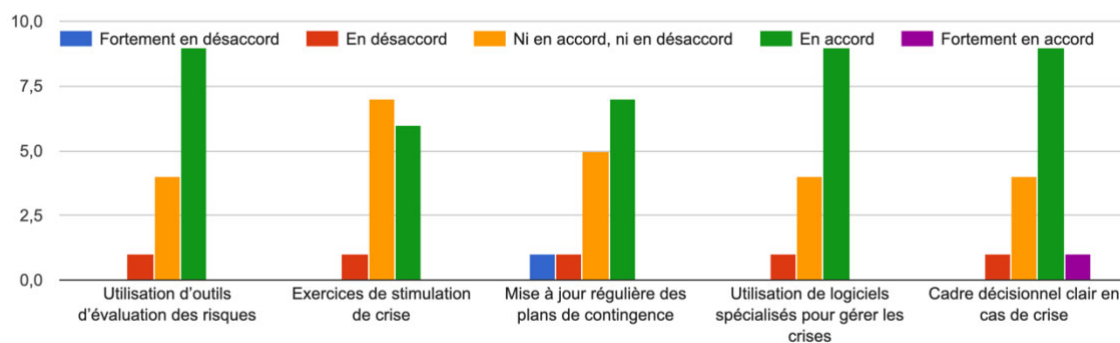


Figure 13 : Illustration du rapport entre les outils de gestion de crise, le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise

L'outil de gestion de crise le plus affecté par le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise est :

- Le cadre décisionnel avec 10 enquêtés en accord, 4 qui ne sont ni en accord; ni en désaccord et 1 en désaccord
- L'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 9 enquêtes en accord, 4 ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord
- L'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises avec 9 enquêtés en accord 4 qui ne sont ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord

Le cadre décisionnel est l'outil de gestion de crise le plus affecté par le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec 10 enquêtes en accord contre 4 qui sont neutres par rapport à l'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 9 enquêtes en accord, 4 ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord et l'utilisation de logiciels

spécialisés pour gérer les crises avec 9 enquêtés en accord 4 qui ne sont ni en accord ; ni en désaccord et 1 en désaccord.

b) L'influence des outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation modéré par la communication

	Négativement	Très négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mise à jour rapide aux parties prenantes en cas de crise	2	0	2	8	3
Canaux de communication établis pour les crises	1	1	0	9	3
Partages d'informations claires et efficaces.	1	2	0	7	5
Réunions régulières sur les risques du projet.	0	3	0	8	4
Rôles de communication en crise clairement définis	1	1	0	5	8

Tableau 16 : Rapport des outils de gestion de crise et rétablissement de la situation modéré par la communication

1-Selon vous, comment la communication modère-t-elle la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de situation?

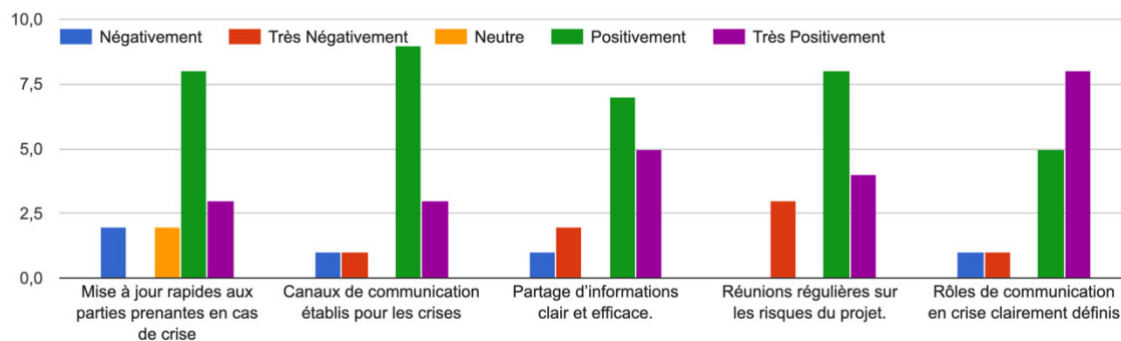


Figure 14 : Illustration du rapport entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation modéré par la communication

À la suite de notre collecte, force est de constater qu'en ce qui concerne la modération de la communication adaptée, les outils de gestions de crise et le rétablissement de la situation pour les enquêtés, ce sont :

- Les rôles de communication en crise clairement définis avec 13 enquêtes en accord
- La mise à jour rapide de la situation auprès des parties prenantes en cas de crise avec 11 enquêtés en accord
- Les canaux de communication établis pour les crises avec 12 enquêtés en accord
- Le partage d'informations claires et efficaces avec 12 enquêtés en accord
- Les réunions régulières sur les risques du projet avec 12 enquêtés en accord

Ici, nous pouvons remarquer que la communication modère positivement la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation de crise à travers les

facteurs suivants : les rôles de communication en crise clairement définis avec 13 enquêtes en accord qui représentent la majorité, puis les canaux de communication établis pour les crises, le partage d'informations claires et efficaces et des réunions régulières sur les risques du projet avec un nombre égal de 12 enquêtes en accord.

c) L'influence du rétablissement de la situation sur les leçons apprises

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise	1	0	0	13	1
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	0	0	1	10	4
Réaligner le périmètre et le budget après une crise	0	0	2	10	3
Soutien organisationnel pour la reprise du projet	0	0	2	10	3

Tableau 17 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur les applications passées aux décisions actuelles et futures.

1-Selon vous le rétablissement de la situation a-t-il une influence sur les applications passées aux décisions actuelles et futures? Application des l...ons passées pour les décisions présentes et futures

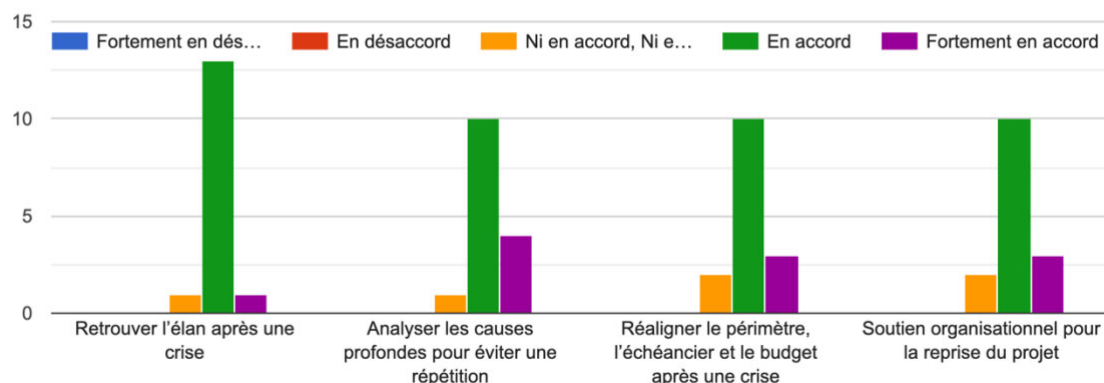


Figure 15 : Illustration du rapport rétablissement de la situation/applications passées aux décisions actuelles et futures

Dans cette collecte, nous pouvons constater que le rétablissement de la situation est davantage affecté par les applications passées aux décisions actuelles et futures est :

- Retrouver l'élan après une crise avec 14 enquêtés d'accord
- Analyser les causes profondes pour éviter une répétition avec 14 enquêtés d'accord
- Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec 13 enquêtés d'accord
- Soutien organisationnel pour la reprise du projet avec 13 enquêtés d'accord

Nous constatons que retrouver l'élan après une crise et analyser les causes profondes pour éviter une répétition sont les indicateurs du rétablissement de la situation les plus affectés par les applications passées aux décisions actuelles et futures avec 14 des enquêtés qui sont en accord par rapport aux indicateurs « réaligner le périmètre,

l'échéancier et le budget après une crise » et « le soutien organisationnel pour la reprise du projet » avec 13 des enquêtés en accord.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise	0	1	2	9	3
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	0	1	1	10	3
Réaligner le périmètre et le budget après une crise	0	1	1	9	4
Soutien organisationnel pour la reprise du projet	0	1	1	11	2

Tableau 18 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur les organisations de sessions de retour d'expérience

2-Selon vous, le rétablissement d'une situation a-t-il une influence sur les organisations de sessions de retour d'expérience ? Organisation de sessions ...ouvelle façon de faire, identifier des améliorations

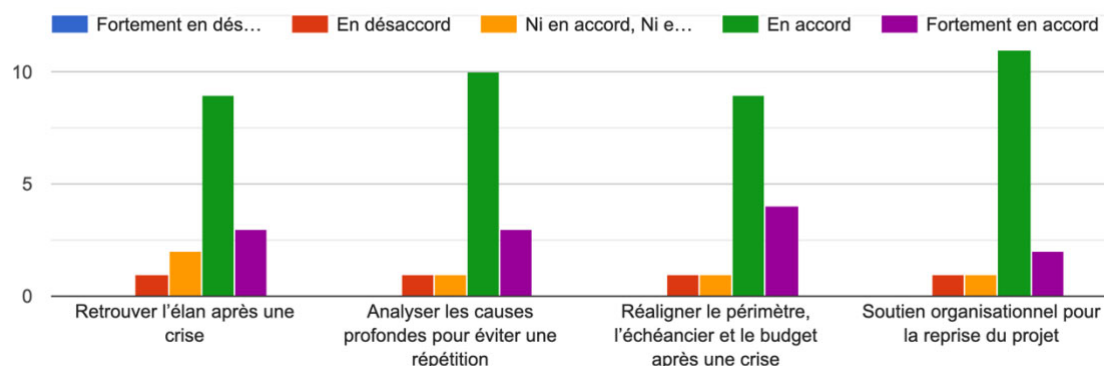


Figure 16 : Illustration rapport rétablissement de la situation/organisation de sessions de retour d'expérience

L'indicateur du rétablissement d'une situation qui est affecté par des organisations de sessions de retour d'expérience est :

- Analyser les causes profondes pour éviter une répétition avec 13 enquêtés en accord
- Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec 12 enquêtés en accord
- Soutien organisationnel pour la reprise du projet avec 12 enquêtés en accord
- Retrouver l'élan après une crise avec 12 enquêtés en accord

Analyser les causes profondes pour éviter une répétition est l'indicateur le plus affecté par des organisations de sessions de retour d'expérience avec un nombre de 13 enquêtés en accord par rapport à « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après

une crise » et « soutien organisationnel pour la reprise du projet » avec un nombre de 12 enquêtés en accord.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise	0	1	1	10	3
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	0	1	1	8	4
Réaligner le périmètre et le budget après une crise	0	1	2	8	3
Soutien organisationnel pour la reprise du projet	0	1	3	9	2

Tableau 19 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur le processus structuré pour documenter les leçons apprises

3-Selon vous, le rétablissement d'une situation a-t-il une influence sur le processus structuré pour documenter les leçons apprises ? Processus struc...s passées pour les décisions présentes et futures

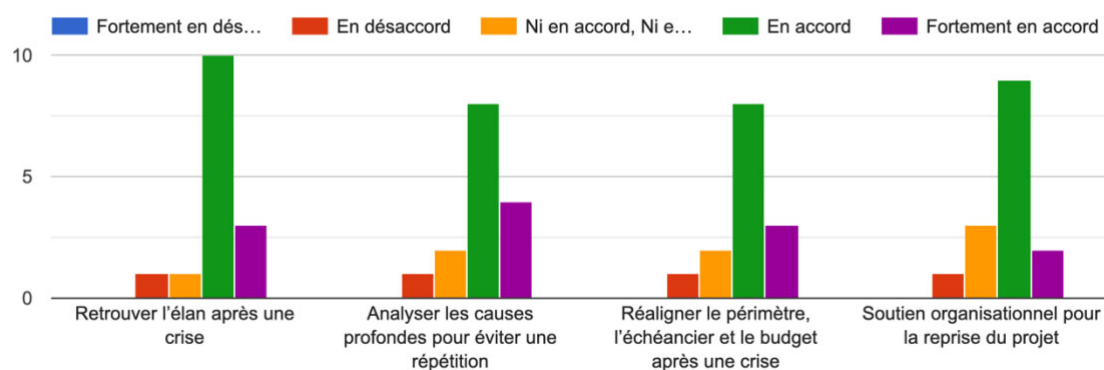


Figure 17 : Illustration du rapport entre le rétablissement de la situation et le processus structuré pour documenter les leçons apprises

À la suite de notre collecte, les indicateurs du rétablissement de la situation sont influencés par les effets suivants :

- Retrouver l'élan après une crise avec 13 enquêtés en accord
- Analyser les causes profondes pour éviter une répétition avec 12 enquêtés en accord
- Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec 11 enquêtés en accord
- Soutien organisationnel pour la reprise du projet avec 11 enquêtés en accord

Nous pouvons voir à la suite de notre collecte que la majorité des enquêtés au nombre de 13 enquêtés sont en accord avec le fait que l'indicateur « retrouver l'élan après

une crise » influence le processus structuré pour documenter les leçons apprises par rapport à 12 enquêtés qui sont en accord avec « analyser les causes profondes pour éviter une répétition » et 11 enquêtés qui pensent que « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise », ainsi que « le soutien organisationnel pour la reprise du projet » influencent le processus structuré pour documenter les leçons apprises.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise	0	2	2	9	2
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	0	0	3	10	2
Réaligner le périmètre et le budget après une crise	0	1	2	10	2
Soutien organisationnel pour la reprise du projet	0	0	3	9	3

Tableau 20 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation sur la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets

4-Selon vous le rétablissement de la situation a-t-il une influence sur la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets? Consultation ...vue les leçons apprises avant de nouveaux projets

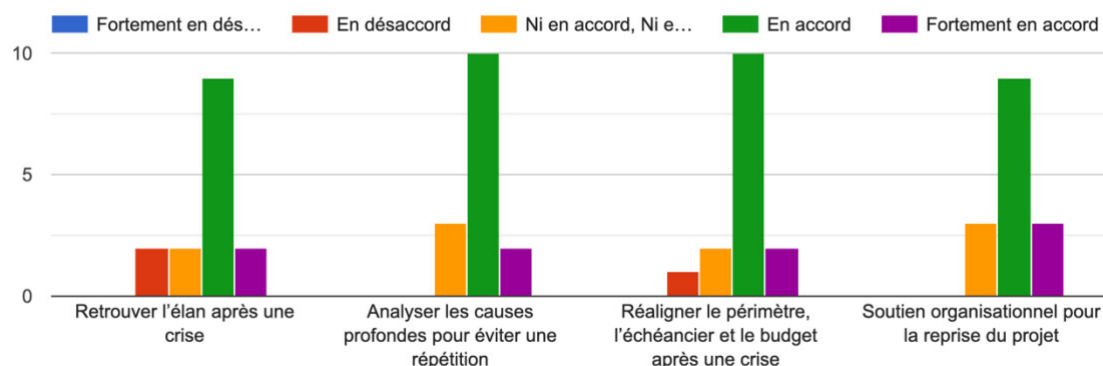


Figure 18 : Illustration rétablissement de la situation de crise/la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets

L'indicateur du rétablissement de la situation le plus affecté par la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets est :

- Retrouver l'élan après une crise avec 11 enquêtés en accord
- Analyser les causes profondes pour éviter une répétition avec 12 enquêtés en accord
- Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec 12 enquêtés en accord
- Soutien organisationnel pour la reprise du projet avec 12 enquêtés en accord

Nous pouvons constater que la majorité des enquêtés, au nombre de 12, sont en accord que les indicateurs « analyser les causes profondes pour éviter une répétition », « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise » et « le soutien

organisationnel pour la reprise du projet » sont tous affectés par la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise	0	1	3	8	2
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	0	1	2	9	2
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise	0	2	3	9	0
Soutien organisationnel pour la reprise du projet	0	1	4	8	1

Tableau 21 : Rapport de l'influence du rétablissement de la situation/le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

5-Selon vous le rétablissement de la situation a-t-il une influence sur le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes? Partage des...prentissages liés aux crises avec d'autres équipes

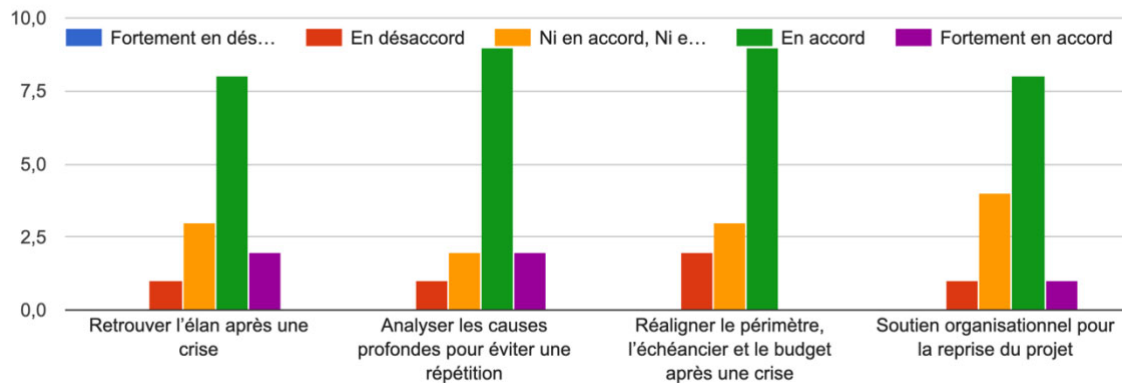


Figure 19 : Illustration du rapport entre le rétablissement de la situation de crise et le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

À la suite de la collecte, les indicateurs du rétablissement de la situation sont tous influencés par le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes de la façon suivante :

- Retrouver l'élan après une crise avec 11 enquêtes en accord
- Analyser les causes profondes pour éviter une répétition avec 10 enquêtes en accord
- Soutien organisationnel pour la reprise de projet avec 9 enquêtes en accord
- Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec 9 enquêtes en accord

Nous pouvons affirmer que l'indicateur « retrouver l'élan après une crise » est le plus influencé par le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes avec 11 des enquêtes en accord par rapport à l'outil « analyser les causes profondes pour éviter une

répétition » avec 10 en accord contre l'outil « soutien organisationnel pour la reprise de projet » et « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise » avec un chiffre égal de 9 enquêtés en accord.

d) Relation entre le rétablissement de la situation de crise et les leçons apprises modérée par les outils de gestion de connaissances

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Accès aux données historiques sur des crises similaires	1	1	0	11	3
Usages actifs des outils de gestion des connaissances	1	1	1	11	2
Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées	1	1	2	11	1
Utilisation de plateformes numériques pour le partage des connaissances	0	1	3	7	3
Encouragement à documenter et partager les apprentissages	1	1	0	9	5

Tableau 22 : Rapport de la relation entre le rétablissement de la situation de crise et les leçons apprises modérée par les outils de gestion de connaissances

Selon vous, comment les outils de gestion de connaissance modèrent-ils la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises?

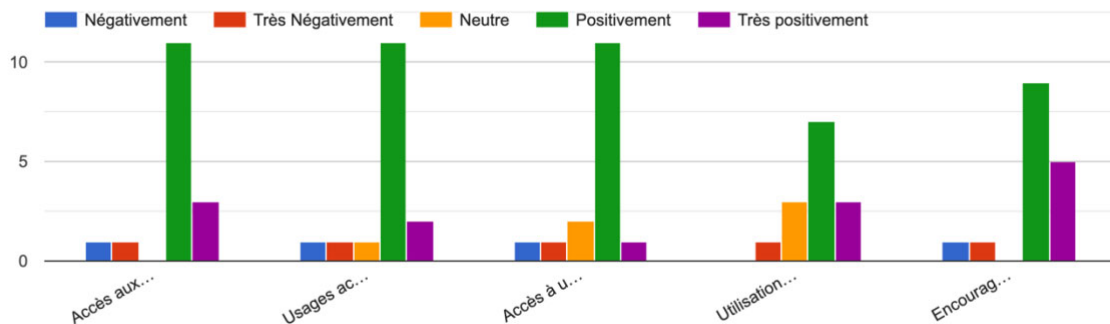


Figure 20 : Rapport entre le rétablissement de la situation de crise et les leçons apprises modéré par les outils de gestion de connaissance

L'analyse de cette partie nous permet de déterminer la façon dont le rapport entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises est influencé par les outils de gestion de connaissance.

- Accès aux données historiques sur des crises similaires avec 14 enquêtés en accord
- Encouragement à documenter et partager les apprentissages avec 14 enquêtés en accord
- Usages actifs des outils de gestion des connaissances avec 13 enquêtés en accord
- Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées avec 12 enquêtés en accord

Après cette analyse, nous constatons que 14 des enquêtés sont plus d'avis que les outils de gestion de connaissance « Accès aux données historiques sur des crises

similaires » et « Encouragement à documenter et partager les apprentissages » modèrent la relation entre le rétablissement de la situation de crise et les leçons apprises par rapport aux usages actifs des outils de gestion des connaissances avec 13 enquêtés et « accès à un référentiel centralisé sur les crises passées » avec 12 enquêtés.

5 DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

	Retour de l'élan après une situation de crise	Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	Soutien organisationnel pour la reprise du projet	Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise
Utilisation d'outils d'évaluation des risques	7	10	9	9
Exercices de stimulation de crise	6	8		0
Mise à jour régulière des plans de contingence	8	10	9	0
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises	6	7	8	9
Cadre décisionnel	8	12	0	10

Tableau 23 : Récapitulatif des facteurs en fonction des indicateurs du rétablissement de la situation de crise

5.1 Hypothèses

Hypothèse 1 : Les outils de gestions de crise exercent une influence positive sur le rétablissement de la situation de crise en gestion de projet. Les données, qui proviennent de nos enquêtés, issus de la deuxième section de notre questionnaire, viennent renforcer cette hypothèse.

Les données du tableau proviennent de l'analyse précédente, au cours de laquelle nous avons effectué un regroupement des données de ceux qui sont en accord et totalement en accord pour chaque indicateur.

- Le retour de l'élan après une situation de crise

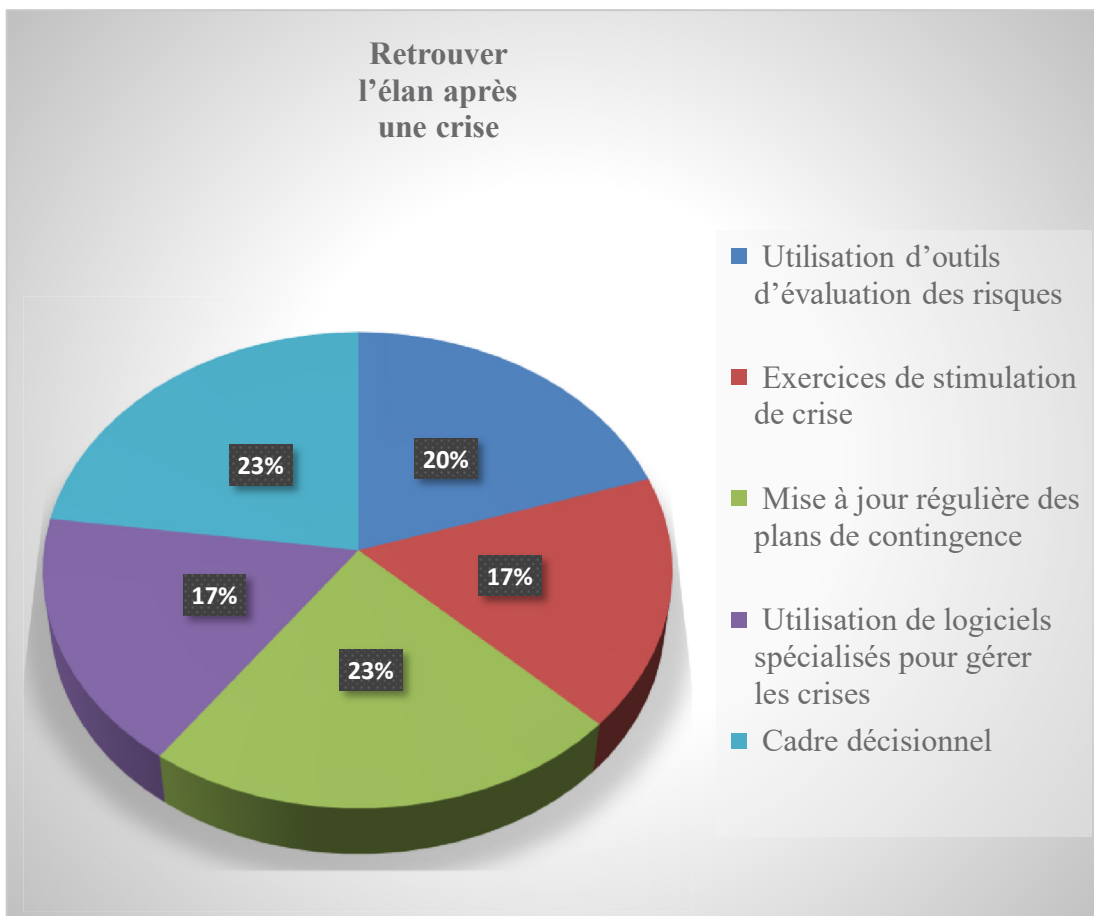


Figure 21 : L'indicateur retrouver l'élan après une crise

Dans cette section, il est de question de démontrer que les outils de gestion de crise exercent effectivement une influence dans le rétablissement d'une crise.

Premièrement, nous avons la mise à jour régulière des plans de contingence avec un pourcentage de 23 %. Dans une situation de crise, cette mise à jour régulière permet de connaître l'état d'évolution, de mesurer l'effet que peut avoir la crise et de déterminer l'action la plus adéquate qui doit être utilisée pour gérer cette situation.

Deuxièmement, le cadre décisionnel représente 23 %, ce qui montre qu'il est essentiel de mettre en place des processus visant à statuer de manière précise et efficace des prises de décisions dans un contexte de crise afin de choisir les meilleures approches et solutions simplement pour la gestion du projet. Chaque décision prise doit être conforme en respectant les politiques et étapes du processus.

Troisièmement, l'utilisation d'outils d'évaluation des risques représente 20 % des résultats de l'analyse, ce qui montre que l'utilisation d'outils d'évaluation des risques est cruciale dans une situation de crise, car elle permet l'analyse, l'identification des risques ou menaces potentielles, mais aussi d'agir de manière proactive afin de l'éviter et de mettre en place des stratégies de gestion de risque pour assurer la réussite du projet.

Cela dit, nous avons l'utilisation des logiciels spécialisés pour gérer les crises avec 17 %. Cette représentation démontre que l'utilisation de logiciels spécialisés dans la gestion de crise permet de mieux cerner les problèmes et d'améliorer l'efficacité de la prise de décision.

Enfin, nous avons l'exercice de stimulation de crise avec 17 %, qui se révèle essentiel par sa contribution à l'amélioration des pratiques de gestion des risques de la prise de décisions et à la préparation des gestionnaires à affronter les éventuels futurs problèmes qu'ils pourront rencontrer lors d'un projet en cours.

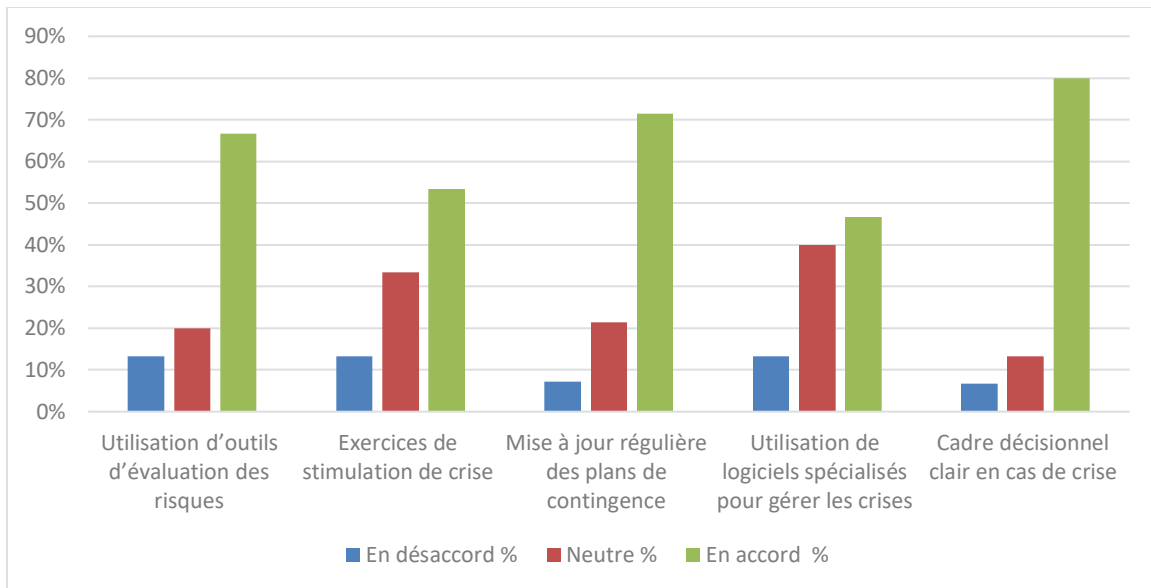


Figure 22 : Pourcentage des réponses positives neutres et négatives de l'indicateur retour de l'élan après une crise

Dans cette section de l'hypothèse 1, la figure représente la somme « en désaccord », « neutre » et « en accord » recueillie lors du questionnaire de l'indicateur retour de l'élan après une situation de crise. Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « en accord » sont : le cadre décisionnel clair en cas de crise avec 67 %, l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises et l'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec un taux commun de 64 %, la mise à jour régulière des plans de contingence avec 50 % et l'exercice de stimulation de crise avec 43 %, qui représente le plus faible taux de pourcentage par rapport aux autres indicateurs de cette catégorie. Contrairement à la somme « neutre » qui se situe entre 29 et 50 % des résultats, ainsi que la somme « en désaccord » entre 7 et 13 %.

- Analyser les causes profondes pour éviter une répétition

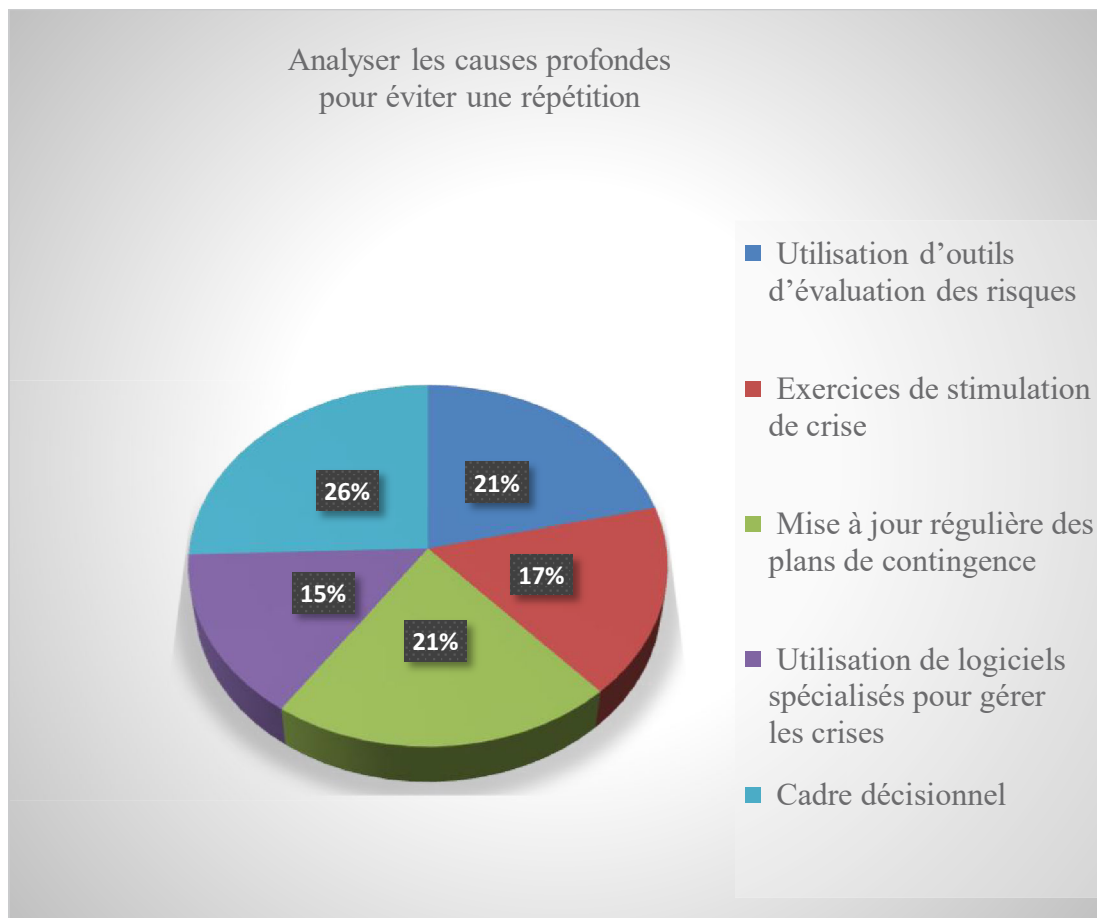


Figure 23 : L'indice analyser les causes profondes pour éviter une répétition

L'analyse des causes profondes pour éviter une répétition représente une étape importante dans le rétablissement d'une situation de crise. Elle permet d'analyser de manière minutieuse l'évènement afin de détecter les véritables raisons de crise et de mettre en place moyens et stratégies nécessaires pour le rétablissement de celle-ci.

Dans notre analyse, nous pouvons constater que l'indicateur le plus dominateur est le cadre décisionnel, qui comporte un plus gros pourcentage de 26 % par rapport aux autres indicateurs.

Ensuite, nous avons la mise à jour régulière des plans de contingence et l'utilisation d'outils d'évaluation des risques qui obtiennent un pourcentage de 21 % chacun, occupant

ainsi la deuxième position. Par la suite vient l'exercice de stimulation de crise, qui occupe la troisième la place avec 17 %.

Enfin, l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises récolte 15 %.

Nous pouvons affirmer que dans ce genre de situation, il est impératif que le gestionnaire de projet puisse effectuer une analyse profonde des causes de la crise en passant par le cadre décisionnel, car celui-ci permet de prendre des décisions plus structurées, de sélectionner les options qui conviennent au mieux à la situation avant de passer aux étapes suivantes pour la résolution optimale de la crise en continuant l'avancement du projet.

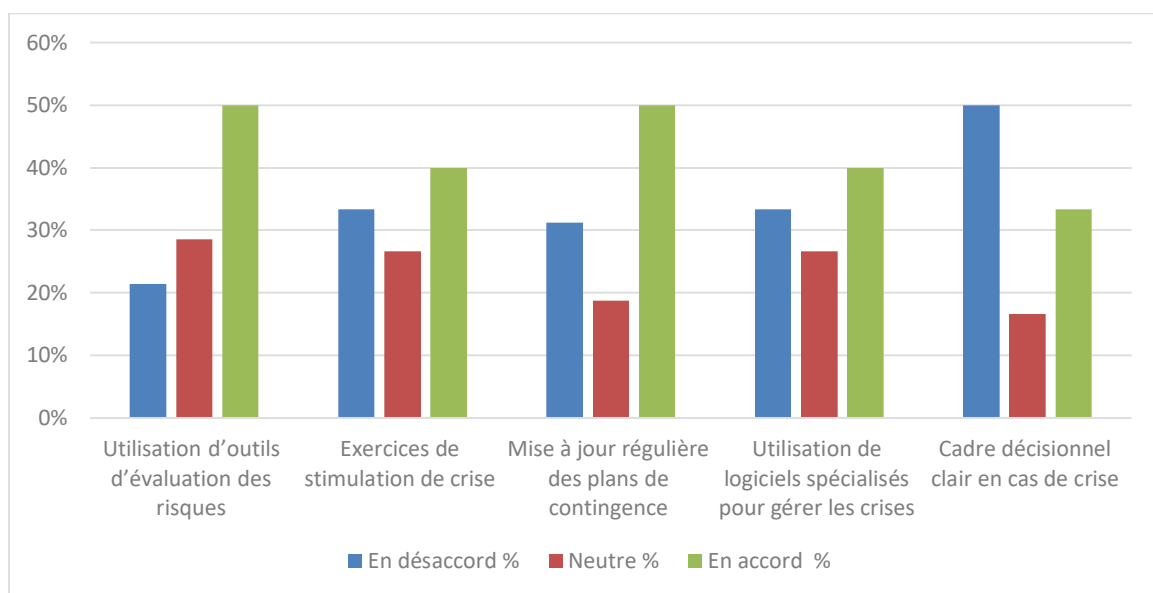


Figure 24 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Analyser les causes profondes pour éviter une répétition.

La somme « en désaccord », « neutre » et « en accord » est recueillie dans le questionnaire de l'indicateur Analyser les causes profondes pour éviter une répétition. Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « en accord » sont : l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises et la mise à jour régulière des plans de contingence

avec un taux commun de 50 % ; les indicateurs exercice de stimulation de crise et utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises obtenant chacun respectivement 40 % et le cadre décisionnel clair en cas de crise avec 33 %, qui représente le plus faible taux de pourcentage par rapport aux autres indicateurs de cette catégorie. Contrairement à la somme « en désaccord », qui se situe entre 29 et 50 % des résultats.

Le cadre décisionnel clair en cas de crise représente le plus haut « En désaccord » avec 50 %.

- Soutien organisationnel pour la reprise du projet

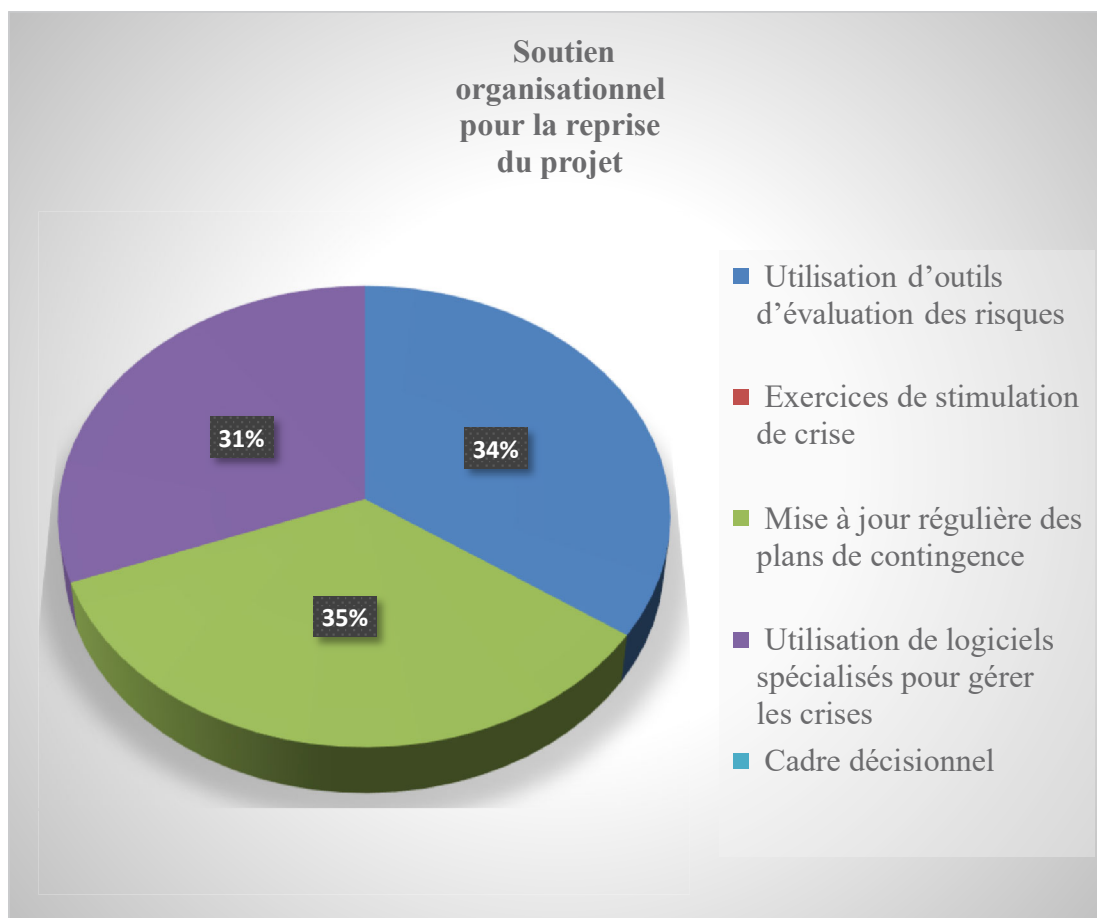


Figure 25 : L'indicateur soutien organisationnel pour la reprise du projet

Dans l'analyse soutien organisationnel pour la reprise du projet, nous constatons que la mise à jour régulière des plans de contingence obtient un pourcentage plus élevé de 35 % dans ce sondage, puis l'utilisation d'évaluation des risques suit avec 34 % de même que l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises avec 31 %. Afin d'assurer une reprise adéquate du projet, il est nécessaire de savoir utiliser des outils spécifiques en rapport avec la situation de crise à laquelle nous sommes confrontés afin de définir les objectifs clairs, d'utiliser une communication transparente et ainsi mieux mobiliser l'équipe pour garantir une reprise optimale. Le gestionnaire pourrait être mieux guidé dans ses choix et décisions.

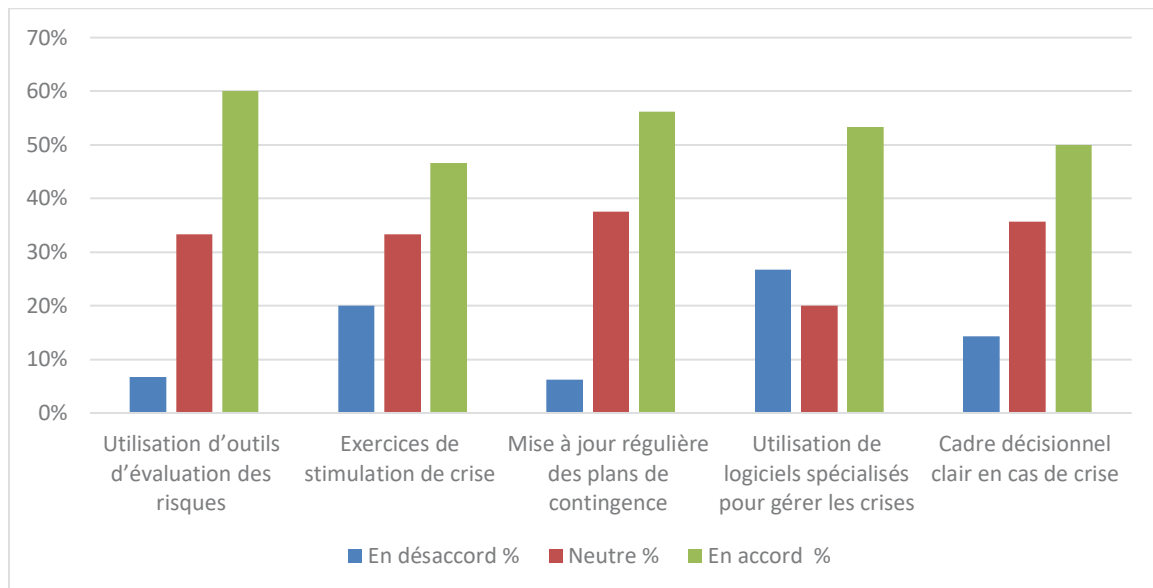


Figure 26 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Soutien organisationnel pour la reprise du projet

La somme « en désaccord », « neutre » et « en accord » est recueillie dans le questionnaire de l'indicateur « Soutien organisationnel pour la reprise du projet ». Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « en accord » sont : l'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec 60 % suivi des mises à jour régulières des plans de contingence avec 56 %, l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises avec 53 %,

le cadre décisionnel avec 50 % et l'exercice de stimulation de crise avec 47 % qui représente le plus faible taux de pourcentage par rapport aux autres indicateurs de cette catégorie. Contrairement à la somme « neutre », qui se situe entre 14 et 27 % des résultats.

- Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise

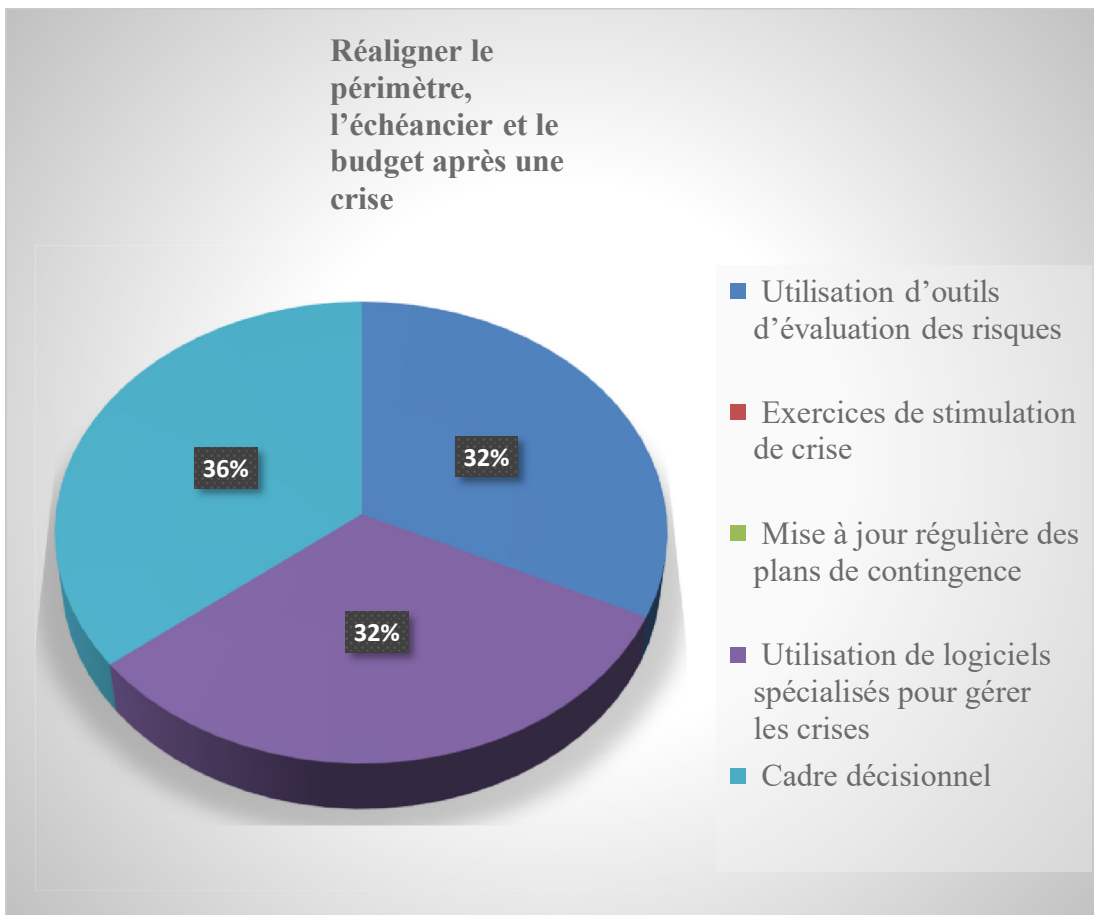


Figure 27 : L'indicateur réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise

En examinant les résultats, nous pouvons constater que le cadre décisionnel obtient le plus gros pourcentage (36 %), ce qui montre que, dans le cas d'un rétablissement d'une situation de crise, il est important pour le gestionnaire de mettre en place des processus

visant à statuer de manière précise et efficace des prises de décisions dans le réaligement du périmètre, de l'échéancier et du budget après une crise pour mener à bon port le projet.

Ensuite, nous avons l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises et l'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec un pourcentage égal de 32 % qui montre la place de l'utilisation de ces outils dans cette phase au processus échéancier et budgétaire après une crise.

Au terme de cette analyse, les résultats montrent à quel point les outils de gestions de crise jouent un rôle important dans le rétablissement d'une situation de crise en gestion de projet et l'influence positive qu'ils exercent sur celle-ci. C'est dans cette optique que nous affirmons que l'hypothèse 1 est vérifiée.

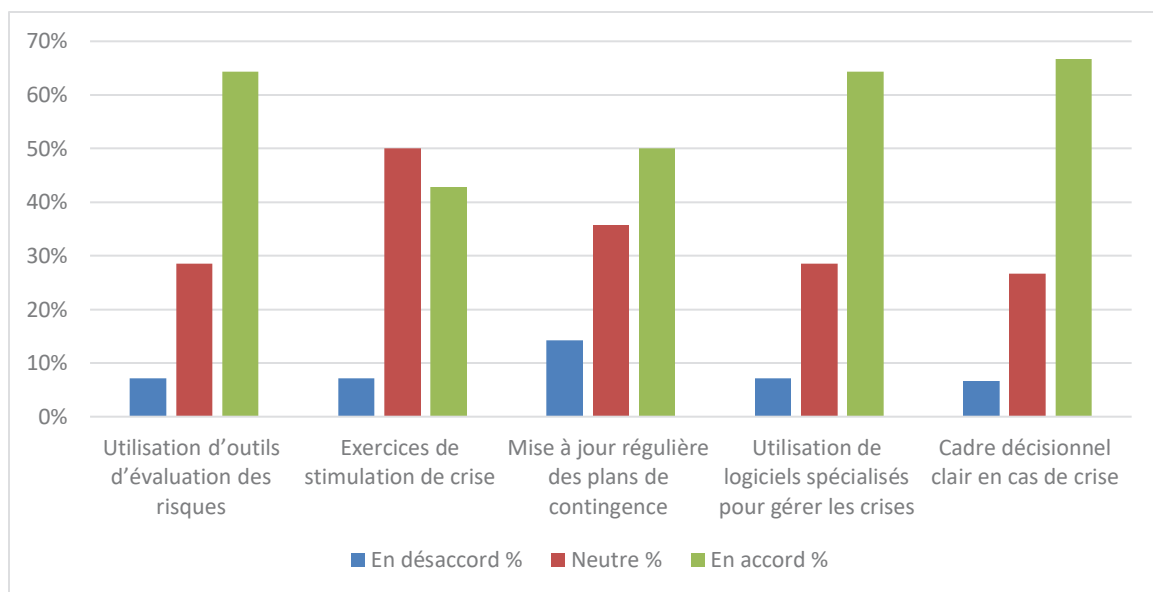


Figure 28 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise

La somme « en désaccord », « neutre » et « en accord » est recueillie dans le questionnaire de l'indicateur « Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise ». Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « en accord » sont : le cadre

décisionnel clair en cas de crise avec 67 %, l'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises et l'utilisation d'outils d'évaluation des risques avec un taux commun de 64 %, la mise à jour régulière des plans de contingence 50 % et l'exercice de stimulation de crise 43 %, qui représente le plus faible taux de pourcentage par rapport aux autres indicateurs de cette catégorie. Contrairement à la somme « neutre », qui se situe entre 29 et 50 % des résultats.

5.1.1 Conclusion partielle de l'hypothèse 1

Au terme de cette analyse, les résultats révèlent que les outils de gestions de crise jouent un rôle primordial dans le rétablissement d'une situation de crise en gestion de projet et l'influence positive qu'ils exercent sur celle-ci. Tous ces résultats nous ont permis d'affirmer que les outils de gestion de crise influencent positivement le rétablissement d'une situation de crise pour ainsi confirmer l'hypothèse 1.

5.2 – Hypothèse 2

Hypothèse 2 : La relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation est modérée par la communication

	Négativement	Très négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mise à jour rapide aux parties prenantes en cas de crise	2		2	8	3
Canaux de communication établis pour les crises	1	1	0	9	3
Partages d'informations claires et efficaces.	1	2	0	7	5
Réunions régulières sur les risques du projet.	0	3	0	8	4
Rôles de communication en crise clairement définis	1	1	0	5	8

Tableau 24 : Récapitulatif des indicateurs en fonction du facteur communication

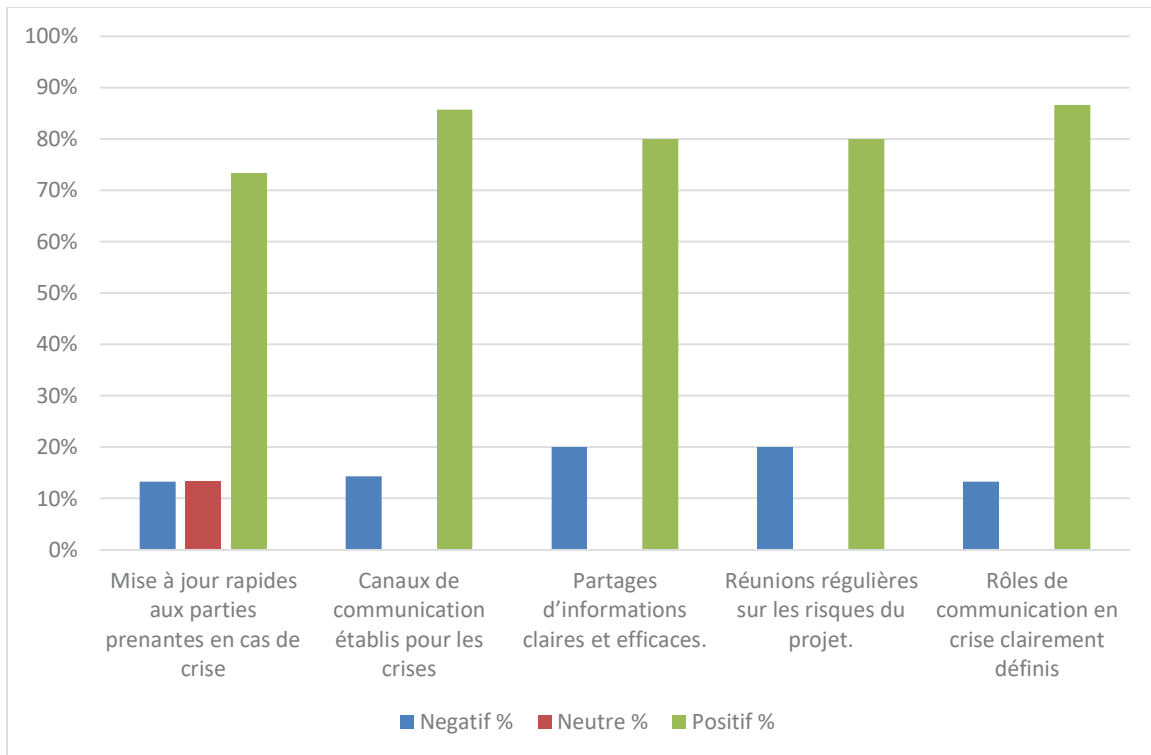


Figure 29 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives du facteur communication

Dans cette section de l'hypothèse 2, la figure représente la somme des réponses négatives, neutres et positives recueillies lors du questionnaire. Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « positives » sont : rôles de communication en crise clairement définis avec 87 %, canaux de communication avec 86 %, partage d'informations claires et efficaces avec 80 %, réunions régulières sur les risques du projet avec 80 % et pour finir, la mise à jour rapide aux parties prenantes en cas de crise avec 73 %, ce qui représente le plus faible taux de pourcentage par rapport aux autres indicateurs de cette catégorie. Nous constatons un taux élevé en pourcentage pour la mention « positif », qui se situe entre 73 % et 100 %, et la mention « négatif », qui se situe entre 13 et 20 %.

5.1.2 Conclusion partielle de l'hypothèse 2

Cette analyse avec le graphique des sommes « Négatif », « Neutre » et « positif » nous a permis de poser le constat objectif sur le facteur communication et ainsi a pu mettre en lumière certaines divergences entre les différents indicateurs. Le but de ce constat a permis d'affirmer la « communication » comme facteur modérateur de la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation à travers l'influence positive sur celle-ci. Ainsi, l'hypothèse 2 est confirmée.

Hypothèse 3 : Le rétablissement de situation exerce une influence positive sur les leçons apprises dans une situation de crise en gestion de projet.

	Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures	Organisation de sessions de retour d'expérience	Processus structuré pour documenter les leçons apprises	Consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets	Partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes
Retour de l'élan après une situation de crise	14	12	13	12	11
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition	14	13	12	12	10
Soutien organisationnel pour la reprise du projet	13	12	11	12	9
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise	13	12	11	12	9

Tableau 25 : Récapitulatif des facteurs en fonction des indicateurs des leçons apprises

- Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures

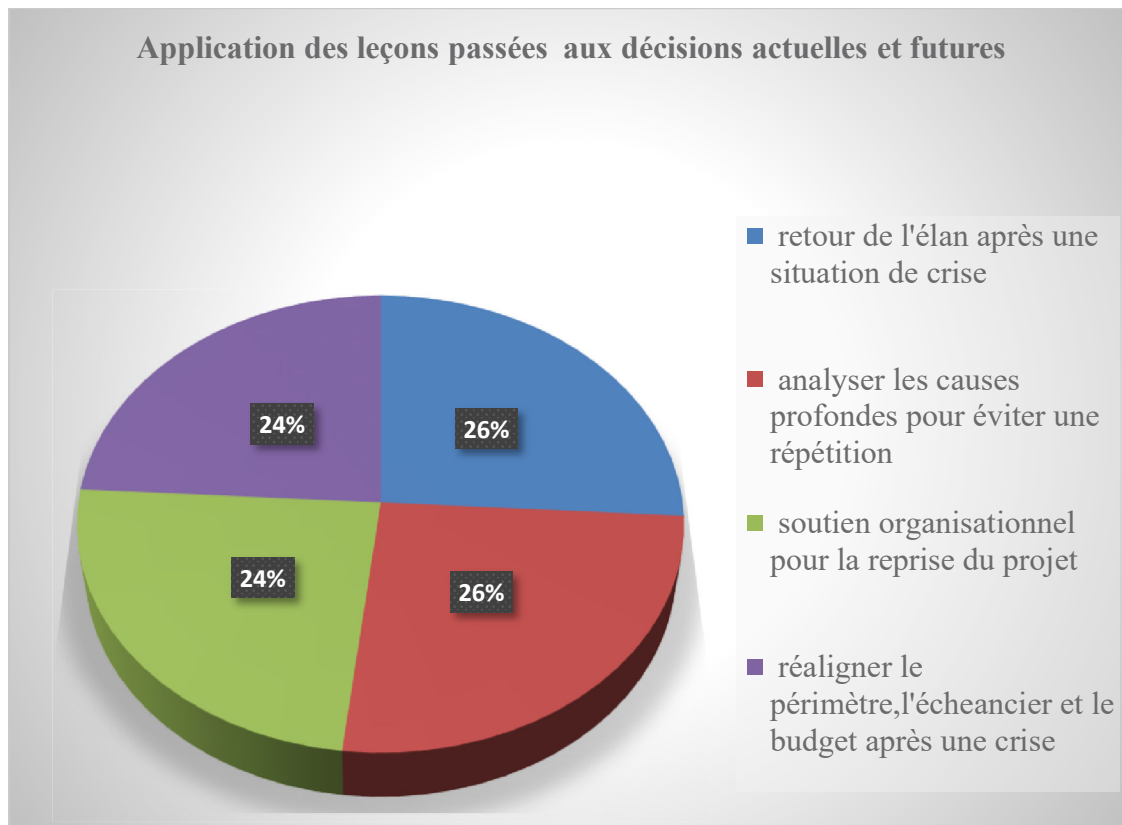


Figure 30 : L'indicateur application des leçons apprises aux décisions actuelles et futures

En examinant le tableau récapitulatif des différents indicateurs de rétablissement de la crise et leçons apprises, nous avons constaté dans l'application des leçons passées aux décisions actuelles et futures les résultats suivants :

Analyser les causes profondes pour éviter une répétition et le retour de l'élan après une situation de crise obtiennent un taux égal de 26 %, qui représente le plus de sondages.

Ensuite, le soutien organisation pour la reprise du projet et réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise obtiennent un taux égal à 24 %.

Ces résultats confirment que, lorsque, dans un projet, nous sommes confrontés à une crise, le choix des différentes étapes et décisions que nous devons suivre pour régler le problème doit être effectué sur la base de l'application des leçons passées tirées des situations précédentes à laquelle nos prédécesseurs ont dû faire face.

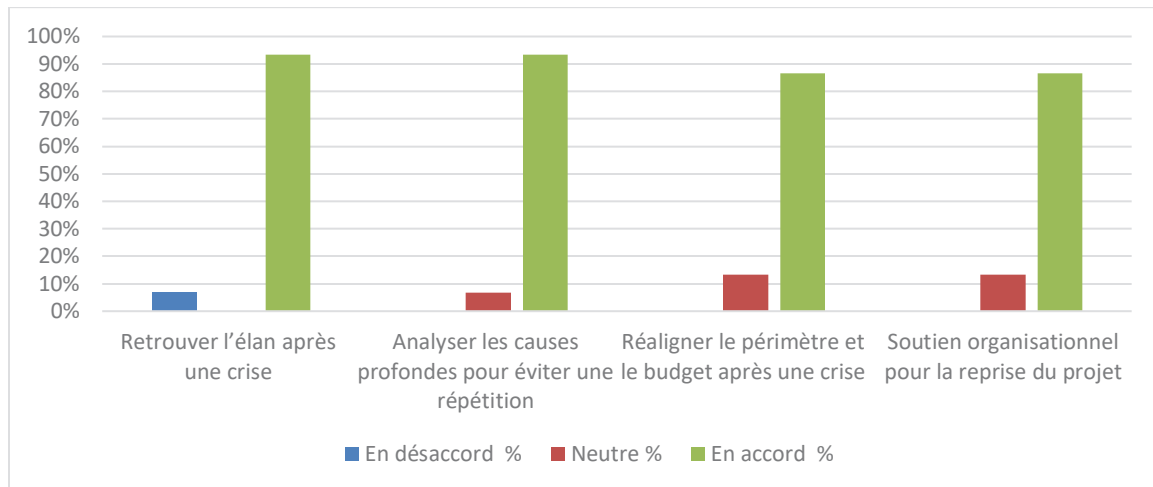


Figure 31 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures

Dans cette section de l'hypothèse 3, la figure représente la somme des réponses négatives, neutres et positives recueillies lors du questionnaire de l'indicateur « application des leçons passées aux décisions actuelles et futures ». Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « positif » sont : retrouver l'élan et analyser les causes profondes avec un taux de réponse « positif » sont : retrouver l'élan et analyser les causes profondes avec un taux de 93 % chacun, ensuite l'indicateur réaligner le périmètre et le budget après une crise et l'indicateur soutien organisationnel pour la reprise du projet avec un taux de 87 % chacun. Nous constatons un taux élevé en pourcentage pour la mention « En accord », qui se situe entre 87 % et 93 % et la mention « En désaccord », qui se situe entre 7 %.

- Organisation de sessions de retour d'expérience

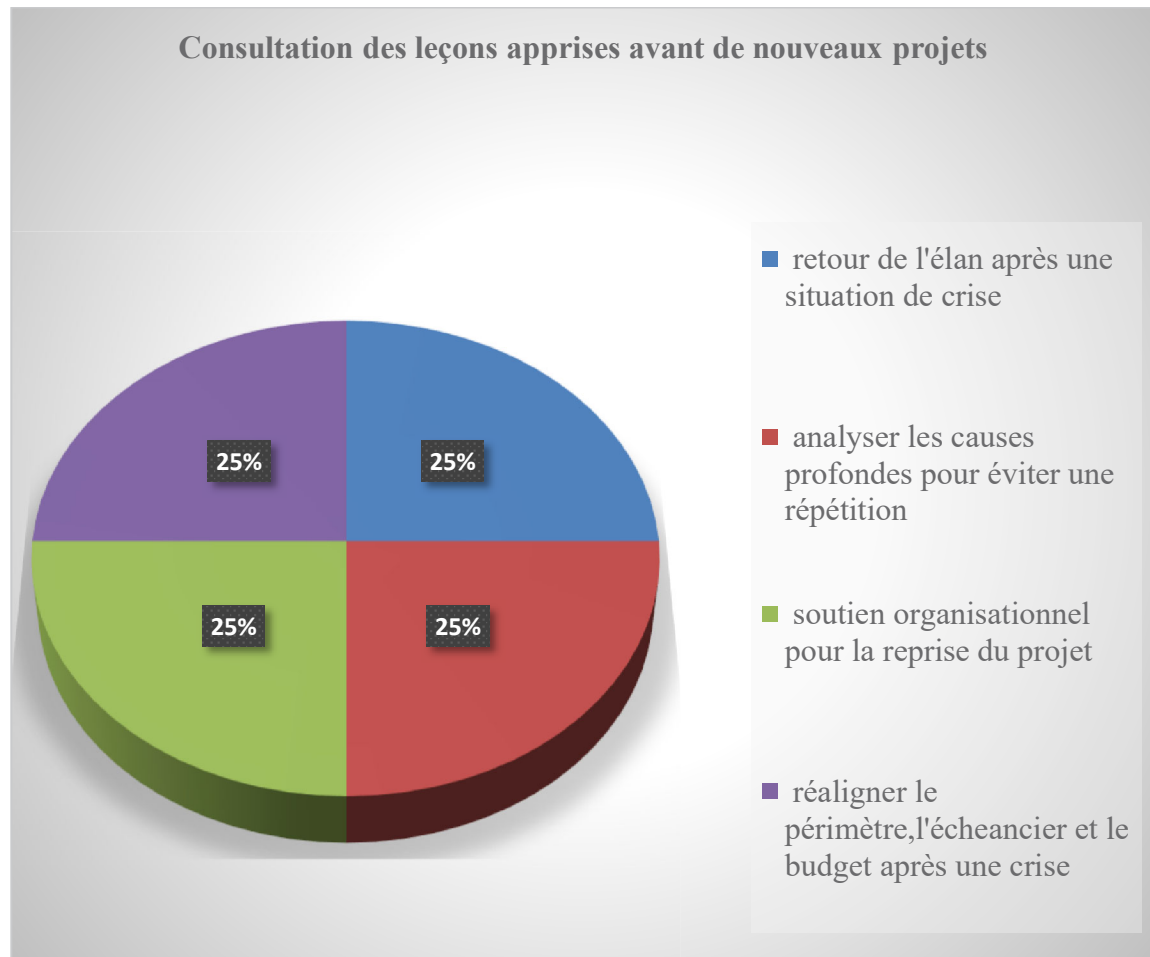


Figure 32 : L'indicateur consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets

Dans l'organisation de sessions de retour d'expérience, nous avons obtenu des résultats à la suite de notre questionnaire et nous en avons déduit ce qui suit :

D'abord, analyser les causes profondes pour éviter une répétition récolte un fort score de 27 %, ce qui montre que, lors des retours d'expérience, cette étape est importante, car elle permet d'avoir une vue précise sur ce qui n'a pas fonctionné et comment l'améliorer ou l'éviter si cette même situation se représente.

Ensuite, le retour de l'élan après une situation de crise obtient un taux de 25 %, un résultat qui montre l'étape suivante, à savoir comment l'on rebondit à la suite d'une crise et quelles actions doivent être posées pour arriver au rétablissement.

Enfin, nous avons le soutien organisationnel pour assurer la reprise du projet et réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec un taux commun de 24 %, qui montre l'étape finale de ce processus.

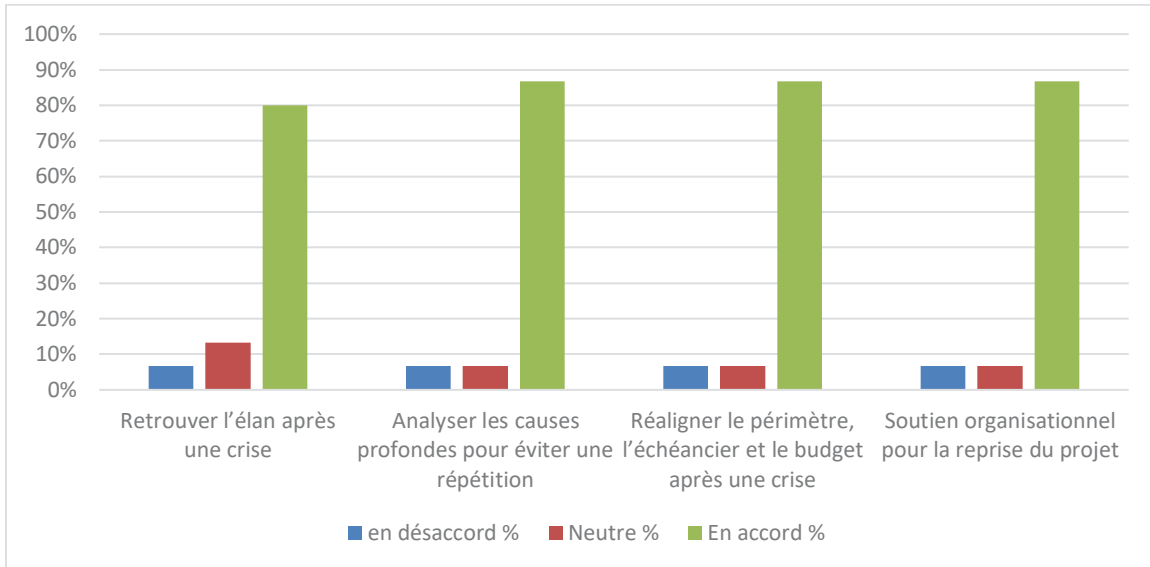


Figure 33 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur retrouver l'élan après une crise

La figure représente la somme des réponses négatives, neutres et positives recueillies lors du questionnaire du facteur organisation de sessions de retour d'expérience. Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « en accord » sont : « retrouver l'élan après une crise » avec un taux de 80 %, « analyser les causes profondes pour éviter une répétition » avec un taux de 87 %, ensuite nous avons l'indicateur « réaligner le périmètre et le budget après une crise » et l'indicateur « soutien organisationnel pour la reprise du projet » avec un taux de 87 % chacun. Nous constatons un taux élevé en pourcentage pour la mention « En accord », qui se situe entre 80 % et 87 %, et la mention « En désaccord », qui se situe entre 7 %.

- Processus structuré pour documenter les leçons apprises

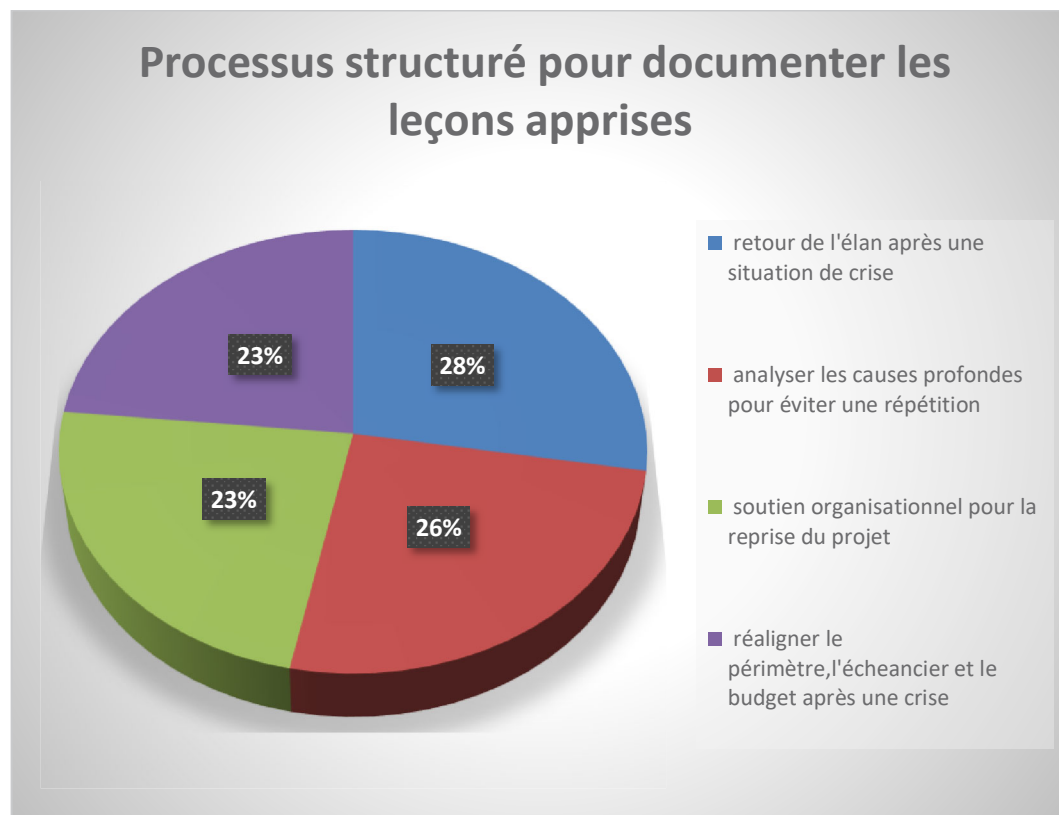


Figure 34 : Processus structuré pour documenter les leçons apprises

Dans le processus structuré pour documenter les leçons apprises, nous avons obtenu différents résultats, qui se présentent comme suit :

L'indicateur Retour de l'élan après une situation de crise obtient 28 % de taux de réponses en accord par les gestionnaires, qui montrent que le fait de suivre un processus de documentations des leçons apprises est essentiel au retour à la normale après une situation de crise.

Ensuite, nous avons l'indicateur analyser les causes profondes pour éviter une répétition avec 26 %, ce qui montre l'influence que peut exercer le processus structurer pour documenter les leçons sur celle-ci, car bien documenter les leçons évite la répétitions des erreurs.

Enfin, nous avons le soutien organisationnel pour la reprise du projet et réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise avec un taux de 23 % chacun.

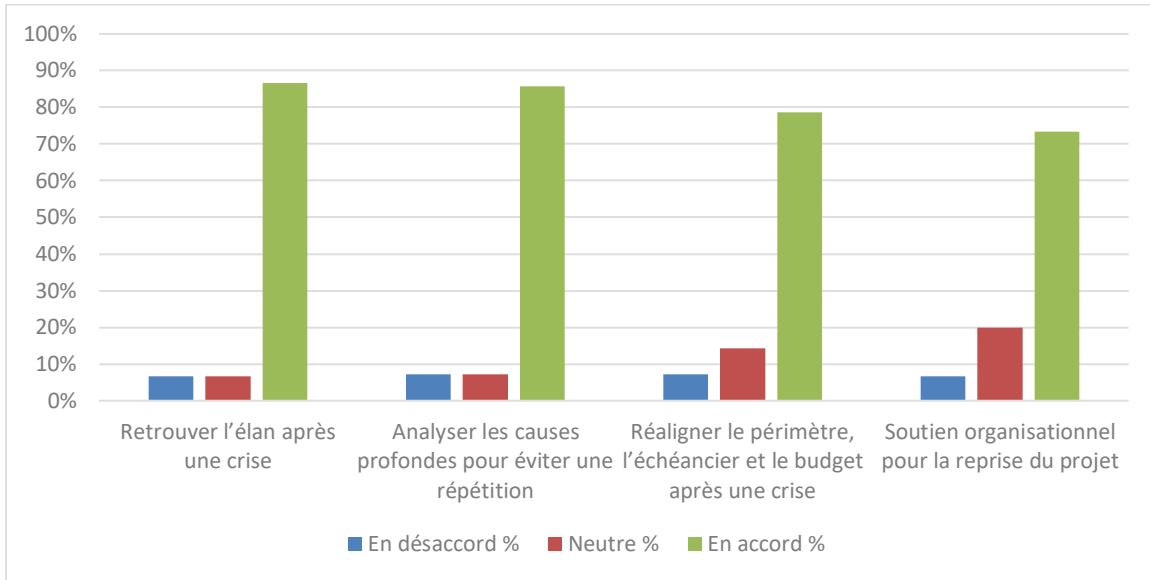


Figure 35 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur processus structuré pour documenter les leçons apprises

La figure représente la somme des réponses négatives, neutres et positives recueillies lors du questionnaire de l'indicateur « Processus structuré pour documenter les leçons apprises ». Les indicateurs ayant reçu le plus de taux de réponse « en accord » sont : « retrouver l'élan après une crise » avec 87 %, « analyser les causes profondes pour éviter une répétition » avec un taux de 86 % chacun, ensuite nous avons l'indicateur « réaligner le périmètre et le budget après une crise » pour 79 % et l'indicateur « soutien organisationnel pour la reprise du projet » avec un taux de 73 %. Nous constatons un taux élevé en pourcentage pour la mention « En accord », qui se situe de 87 % à 73 % et la mention « En désaccord », qui se situe entre 7 %.

- Consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets

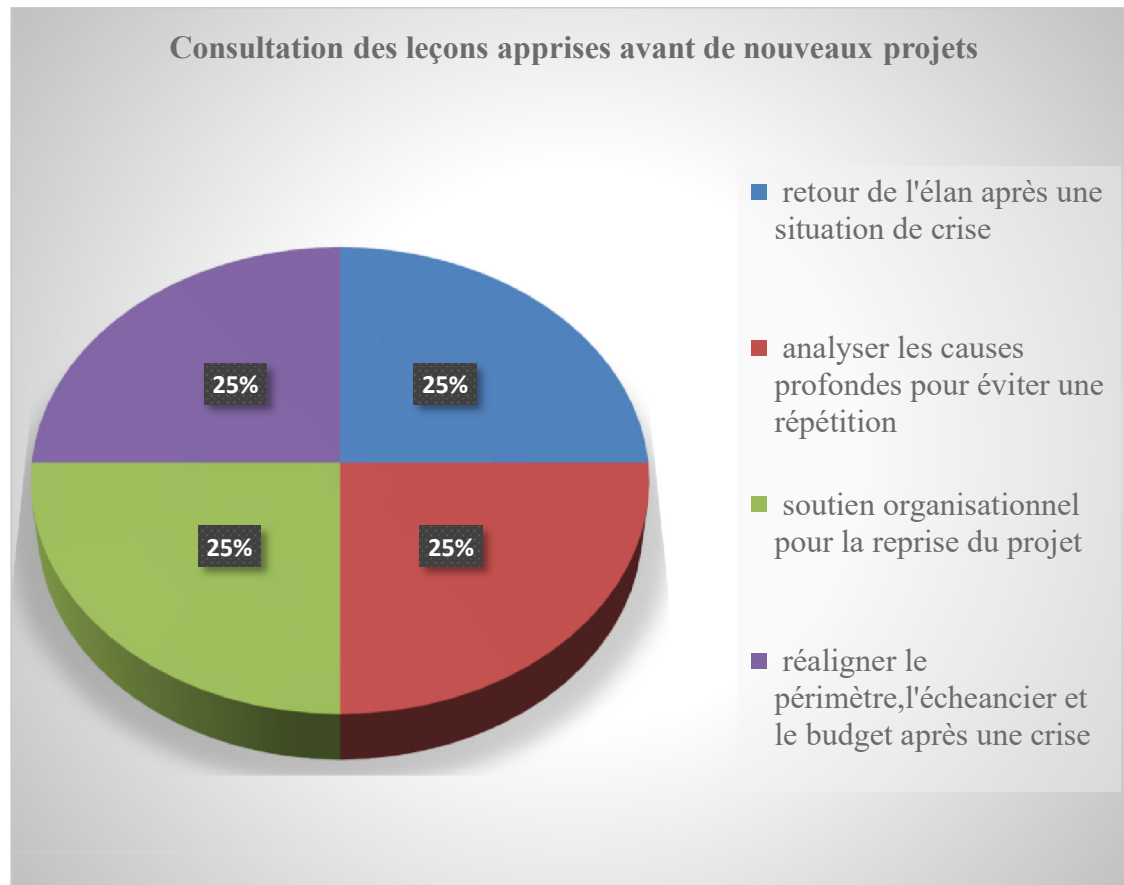


Figure 36 : L'indicateur consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets

Dans la section consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets, nous constatons que « le retour de l'élan après une situation de crise », « analyser les causes profondes pour éviter une répétition », « le soutien organisationnel pour la reprise », « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise » obtiennent tous un pourcentage égal de 25 % chacun. Ce résultat montre combien il est important de consulter les leçons apprises dans la gestion des anciens projets, car elles permettent de déterminer les bonnes pratiques à réutiliser et d'éviter des erreurs pour assurer le bon déroulement du nouveau projet.

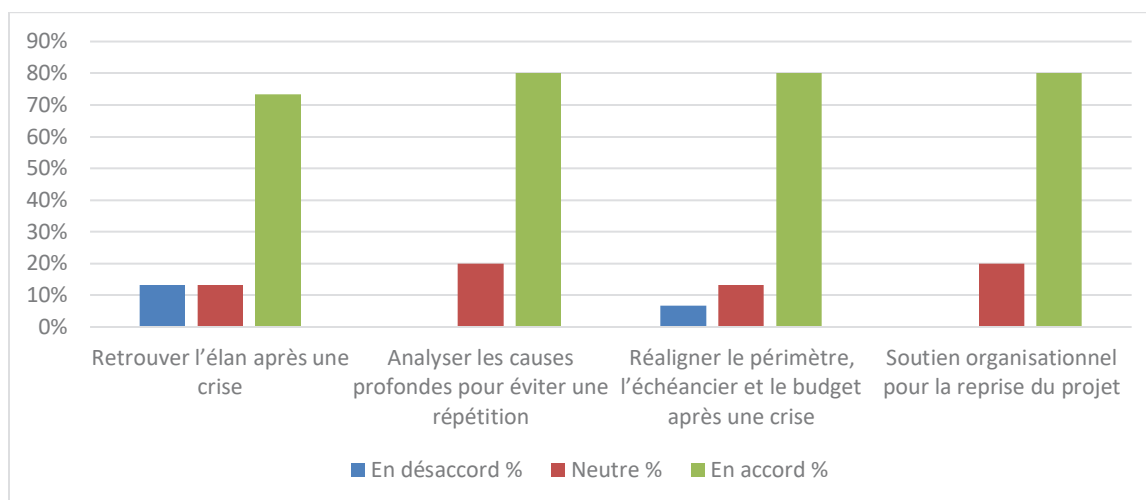


Figure 37 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets

La représentation graphique des sommes de l'indicateur « Consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets » nous donne la somme « en accord » avec les résultats : les indicateurs « analyser les causes profondes pour éviter une répétition », « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise » et « soutien organisationnel pour la reprise du projet » récoltent chacun un taux de 80 %, par rapport à l'indicateur « retrouver l'élan après une crise » avec un taux de 73 %. La somme « en désaccord » se situe entre 13 % et 7 %.

- Partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

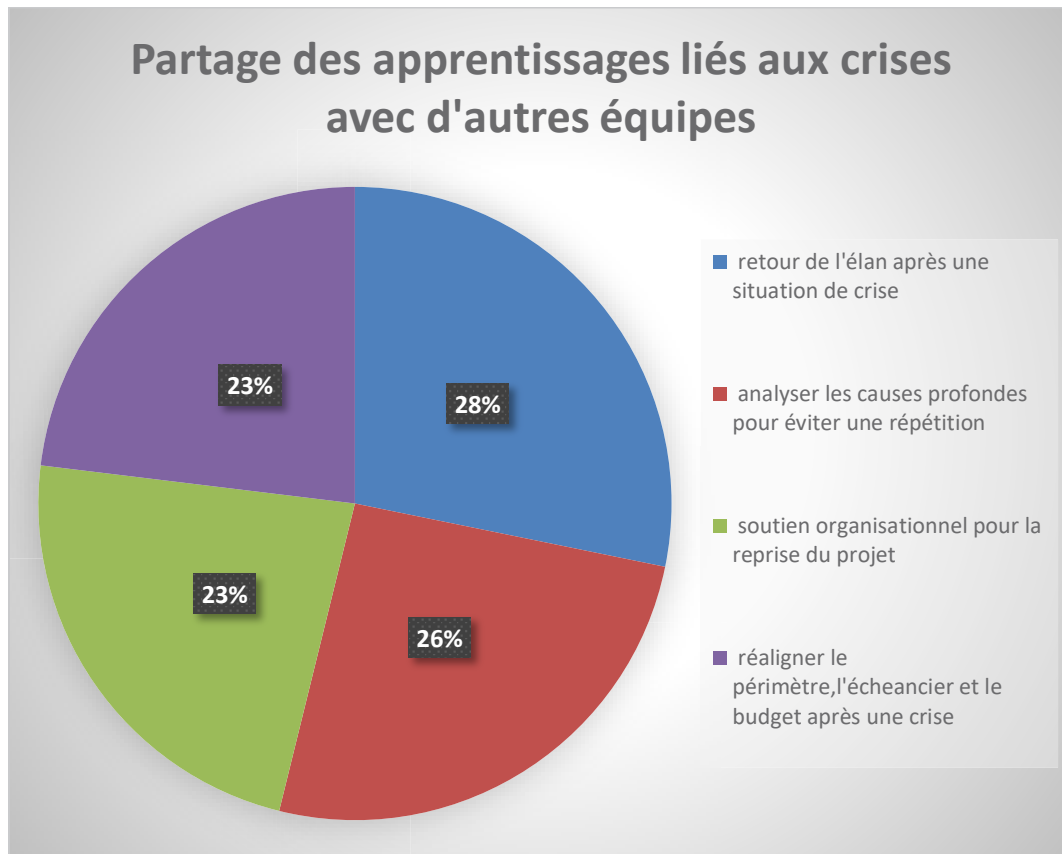


Figure 38 : L'indicateur partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

Le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes est la valorisation du partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

En partageant leurs expériences, les individus peuvent relever les facteurs de succès et d'échec, ce qui permet d'améliorer les stratégies et les actions futures, elle permet de mieux comprendre la complexité des situations de crise et d'adapter les approches et les interventions en conséquence.

Ici, nous avons le retour de l'élan après une situation de crise avec un sondage de 28 %, soit le plus élevé, qui montre la curiosité de plusieurs gestionnaires qui aimeraient

obtenir plus de rétroaction dans ce cas, notamment savoir quelles sont les stratégies qui ont été mises en place et ce que les autres équipes ont appris à la suite de ces crises.

Ensuite, nous avons « analyser les causes profondes pour éviter une répétition » avec 26 %, « le soutien organisationnel pour la reprise du projet » et « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise » avec 23 % chacun.

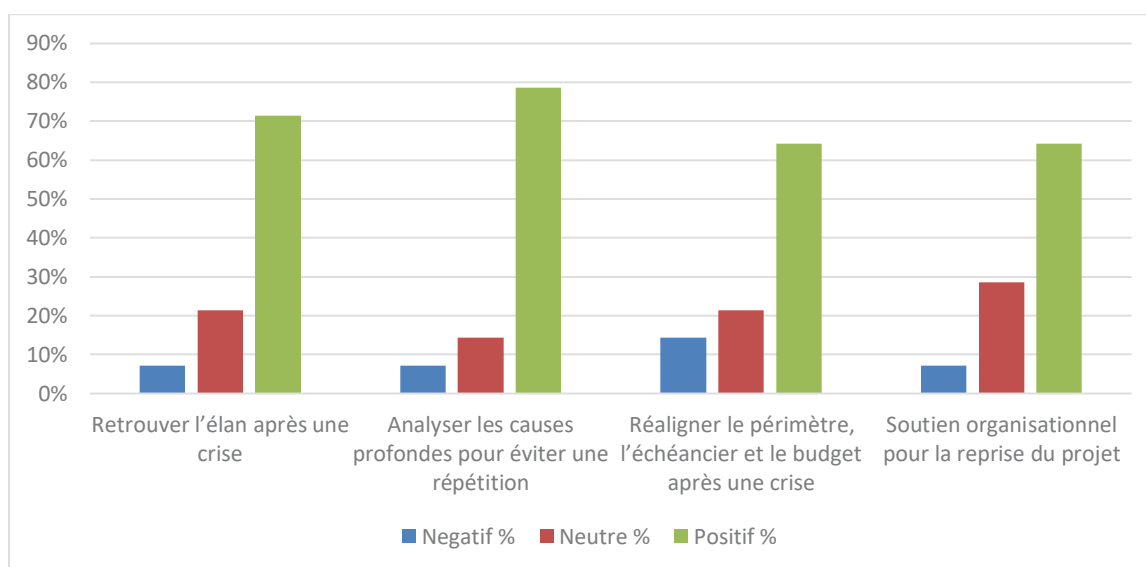


Figure 39 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives de l'indicateur partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes

La représentation graphique des sommes de l'indicateur « Partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes » donne suite aux résultats suivants : dans la somme « en accord », nous avons l'indicateur « analyser les causes profondes pour éviter une répétition » avec 79 %, suivi de « retrouver l'élan après une crise » avec 71 % et enfin les indicateurs « réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise » et « soutien organisationnel pour la reprise du projet » avec des taux commun de 64 %.

La somme « En désaccord » varie avec un taux de réponse entre 7 % et 14 % et celui de « Neutre » avec un taux entre 14 % et 29 %.

5.1.3 Conclusion partielle de l'hypothèse 3

Au vu de ces résultats, nous constatons à quel point le rétablissement de la situation exerce une influence positive sur leçons apprises, car celui-ci permet de tirer des leçons des expériences et échecs réels, et par la suite d'éviter de répéter les mêmes erreurs dans les projets futurs. Ces analyses nous ont permis de confirmer l'hypothèse 3.

Hypothèse 4 : La relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises est modérée par les outils de connaissances

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Accès aux données historiques sur des crises similaires	1	1		11	3
Usages actifs des outils de gestion des connaissances	1	1	1	11	2
Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées	1	1	2	11	1
Utilisation de plateformes numériques pour le partage des connaissances	0	1	3	7	3
Encouragement à documenter et partager les apprentissages	1	1	0	9	5

Tableau 26 : Récapitulatif des facteurs en fonction des indicateurs outils de gestion de connaissances

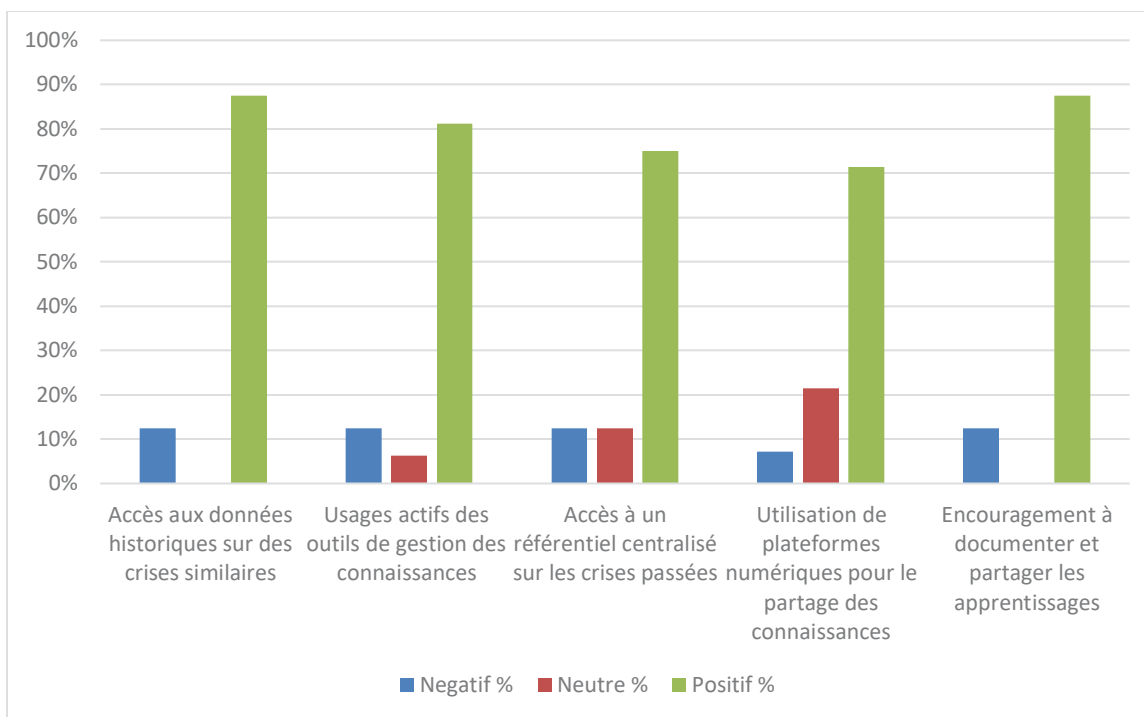


Figure 40 : Pourcentage des réponses positives, neutres et négatives du facteur outils de gestion de connaissance

La représentation graphique des sommes du facteur outils de gestion de connaissance donne lieu aux résultats suivants : dans la somme « en accord », nous avons les indicateurs « accès aux données historique sur des similaires » et « Encouragement à documenter et partager les apprentissages » avec 88 %, suivis des « usages actifs des outils de gestion des connaissances » avec 81 %, puis d'« accès à un référentiel centralisé sur les crises passées » avec 75 % et enfin de l'indicateur « utilisation de plateformes numérique pour le partage des connaissances » avec un taux commun de 71 %.

Le taux « en désaccord » qui se situe entre 13 % et 7 %.

5.1.4 Conclusion partielle de l'hypothèse 4

Les résultats obtenus révèlent que la gestion de connaissance est considérée comme un facteur modérateur dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises et confirment l'hypothèse 4.

6 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, les conclusions de notre étude sont présentées. En premier lieu est dévoilée la synthèse des résultats qui renvoie aux réponses apportées à la deuxième partie de nos questions de recherche, puis l'apport de notre étude à la recherche est précisé et, pour finir, les limites de cette étude sont exposées.

6.1 Conclusion

À la fin de notre étude, nous pouvons constater que la communication comporte plusieurs facettes qu'il est important de savoir utiliser à bon escient, d'où la complexité de cet art. L'objectif de cette étude était de savoir comment les outils de gestion de crise intervenaient dans le rétablissement d'une situation de crise en gestion de projet ainsi que leur rôle. Ces facteurs sont des outils qui aident au rétablissement de crise en suivant un processus établi d'avance qui permet de détecter, d'examiner et de choisir les outils spécifiques qui facilitent cette phase de rétablissement. Il est important et primordial de les intégrer, car sans eux il ne peut y avoir de rétablissement complet.

Objectifs partie 2 : Analyser\comprendre

6.1.1 Objectifs 6 : Définir la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation de crise

6.1.1.1 RQR 1 : Comment les outils de gestion de crise favorisent-ils le rétablissement de la situation de crise en gestion de projet ?

Les outils de gestion de crise (utilisation d'outils d'évaluation des risques, exercice de stimulation de crise, mise à jour régulière des plans de contingence, utilisation des logiciels spécialisés pour gérer les crises et le cadre décisionnel) favorisent positivement le rétablissement de la situation de crise (retrouver l'élan après une crise, analyser les causes

profondes pour éviter une répétition, soutien organisationnel pour la reprise du projet et réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise). Le fort constat montre que chaque outil de gestion de crise en gestion de projet joue un rôle crucial dans le rétablissement de la situation de crise. De même, le gestionnaire doit être en mesure de savoir utiliser et de comprendre ses outils pour assurer une réussite au retour normal des activités.

6.1.2 Objectif 7 : Définir le rôle modérateur de la communication dans la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation

6.1.2.1 RQR2 : Comment la communication modère-t-elle la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation ?

La communication modère positivement la relation entre les outils de gestions de crise et le rétablissement de la situation de crise, elle joue un rôle très important dans l'atténuation des effets de la crise et facilite le rétablissement en assurant la transmission d'informations claire et transparente, tout en maintenant la confiance des parties prenantes. C'est pourquoi, une communication efficace, soutenue par les outils de gestion de crise adaptés, est essentielle afin de faciliter le rétablissement et améliorer la gestion des crises futures. Elle agit comme modérateur, en orientant ainsi les différentes actions pour minimiser les dommages, ce qui est crucial au retour à la normale.

6.1.3 Objectif 8 : Définir la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises

6.1.3.1 RQR3 Comment le rétablissement de la situation peut-il influencer les leçons apprises dans une situation de crise en gestion de projet ?

Le rétablissement de la situation peut influencer positivement les leçons apprises dans une situation de crise en gestion de projet. En effet, le rétablissement d'une situation après un projet qu'il soit réussi ou non, ce montre déterminant pour l'apprentissage en gestion de projet. Les leçons apprises permettent de faire ressortir les forces et les faiblesses et aussi de s'y inspirer pour empêcher des erreurs dans les projets futurs. En documentant et en partageant ces leçons, les équipes ont cette possibilité de renforcer leurs capacités à gérer efficacement les projets et à atteindre leurs objectifs. Le rétablissement de la situation d'un projet est une étape nécessaire pour mettre à profit les leçons apprises et favoriser un développement continu.

6.1.4 Objectif 9 : Définir le rôle modérateur des outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises

6.1.4.1 RQR3 : Comment les outils de connaissances modèrent-ils la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises ?

Dans les résultats précédents, nous avons pu démontrer que les outils de connaissances modèrent positivement la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises. Les outils de gestion de connaissances permettent d'aider les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées par rapport à certaines situations auxquelles ils pourraient être confrontés. Ces outils serviront de guide pour la gestion du projet.

6.2 Apport à la recherche

Cette recherche nous a permis d'explorer les enjeux de la communication en gestion de projet dans une situation de crise à travers un questionnaire qui a été soumis à des employés travaillant dans différents secteurs d'activité en gestion de projet au nombre de 20 avec un retour de 16 réponses. Par rapport à ces données, nous avons pu découvrir l'effet de plusieurs indicateurs sur le rétablissement de la situation de crise. Nous avons pu

voir les outils et moyens qui ont été utilisés pendant le rétablissement d'une situation de crise et le processus par lequel ils passent. En outre, nous avons compris quels étaient les enjeux rencontrés pendant cette phase, mais aussi qu'il était nécessaire de savoir comment communiquer tant dans une situation de crise qu'en gestion de projet.

6.3 Limites

Au terme de ce mémoire, nous pouvons constater plusieurs limites sur la recherche.

Premièrement, concernant la recherche en tant que telle sur le plan des références, nous avons trouvé peu d'études sur des thèmes pertinents, ce qui a rendu difficile l'avancement du travail de recherche vu la complexité du thème.

Deuxièmement, par rapport à l'échantillon, nous avons dû composer avec un nombre restreint de participations au questionnaire, ce qui donne un taux de réponse faible. Ce faible taux peut limiter l'interprétation des résultats, les rendre moins fiables et donc, affecter la qualité des résultats de l'enquête ainsi que l'interprétation de celle-ci.

6.4 Perspectives de recherche

Cette étude est stimulante et comporte encore des zones à explorer permettant une exploitation supplémentaire de la thématique générale de cette étude. Par exemple, nous pouvons nous demander ce que sont les enjeux de la gestion de crise et son effet en gestion de projet et la place des outils de gestion de crise dans la gestion de projet. Une autre possibilité serait de combiner l'exploration de ces zones à explorer en même temps que l'utilisation d'un échantillon plus grand et d'un logiciel informatique plus sophistiqué, permettant ainsi d'effectuer une analyse contenant des statistiques plus avancées comparées aux techniques utilisées dans ce mémoire.

7 BIBLIOGRAPHIE

- Abric, J.-C. (2019). Chapitre 5. Communication et processus de groupe. In J.-C. Abric (Ed.), (Vol. 3^e éd., pp. 71). Dunod.
<https://shs.cairn.info/psychologie-de-la-communication--9782100790937-page-71?lang=fr>
- Alazard, C., & Sépari, S. (2004). *Contrôle de gestion: DECF 7: corrigés du manuel*. Dunod.
- Baheux, T. (2024). *Leçons apprises en gestion de projet : Principes de fonctionnement*. Retrieved 05-12-2024 from <https://www.reussirsesprojets.com/lecons-apprises/>
- Balmisse, G. (2002). Gestion des connaissances: outils et applications du knowledge management. p43.
- Bernard, F., & Joule, R. V. (2004). Lien, sens et action: vers une communication engageante. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*(24).
- Bloch, E. (2013). La communication de crise. *Portail national des ressources et des savoirs*.
- Bodart, Y. (2018). Les phénomènes de groupe. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 117-118*(1), 119-146.
<https://doi.org/10.3917/cips.117.0119>
- Boumrar, J. (2010). La crise: levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise, 185186*(3), 13-26.
- Bringaud, V., & Stoessel, C. (2020). Des dispositifs de REX apprenants pour se préparer à la crise. Congrès Lambda Mu 22 «Les risques au cœur des transitions»(e-congrès)-22e Congrès de Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement, Institut pour la Maîtrise des Risques,
- Bull, A., Loinard, S., Sulmona, M-M. (2005). Communication interculturelle: gestion nécessaire ou préoccupations superflue? . *Université Paris Dauphine, MBA Management des ressources humaines*. .
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management, 43*(6), 1661-1692.
- Combalbert, L. (2012). L'agilité des organisations dans la gestion des crises: Le facteur humain et la formation des hommes au cœur du système. *Sécurité et stratégie*(3), 42-48.
- Combalbert, L., & Delbecq, É. (2018). *La gestion de crise*. Presses universitaires de France.

- Comtois, C. R.-L. (2011). *Gérer efficacement son temps*. Les Editions Quebec-Livres.
- Coombs, W. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. *AGE*.
- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. *The handbook of crisis communication*, 17-53.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Wiley, J. (2010). The handbook of crisis communication.
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Courtot, H. (2001). Communication des risques dans les projets. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*(20).
- Devirieux, C. J. (2000). *Pour une communication efficace : Quoi dire et comment le dire*. Les Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqtr-ebooks/detail.action?docID=3259438>
- Ecole de guerre économique. (2023). *Quels sont les outils de gestion de crise ?* <https://www.ege.fr/actualites/quels-sont-les-outils-de-gestion-de-crise>
- Englender, O., & Fernandes, S. (2010). *La communication dans la gestion de projet*. Vuibert.
- Englender, O., & Fernandes, S. (2018a). 12. Le plan de communication. In O. Englender & S. Fernandes (Eds.), (pp. 44). Vuibert. <https://shs.cairn.info/pro-en-gestion-de-projet--9782311622188-page-44?lang=fr>
- Englender, O., & Fernandes, S. (2018b). 29. La gestion d'une situation de crise. *Pro en*, 96-97.
- Englender, O., & Fernandes, S. (2018c). 37. La gestion des coûts. In *Pro en Gestion de projet* (pp. 124-125). Vuibert. <https://shs.cairn.info/pro-en-gestion-de-projet--9782311622188-page-124?lang=fr>
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*. Hermes Sciences Publications. <https://hal.science/hal-00997696>
- Gérard, B., Farjaudon, A.-L., Merle, B., & Levant, Y. (2018). Outil 31. Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts. In *Pro en Contrôle de gestion* (pp. 94-99). Vuibert. <https://shs.cairn.info/pro-en-controle-de-gestion--9782311622256-page-94?lang=fr>
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2020). Outil 21. La gestion des connaissances. In *La boîte à outils de la qualité* (Vol. 4^e éd., pp. 76-77). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-qualite-4e-ed--9782100805976-page-76?lang=fr>
- Granger, L. (2024, 29/11/2024). *Comment élaborer un plan de contingence ?*

Retrieved 01/20/2025 from <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/plan-de-contingence>

Guest. (2024). *Gestion de crise : explication, exemples et les étapes à suivre*.

Gurnov, A. (s.d.). *Qu'est-ce que la gestion des coûts en gestion de projet ?*

Wrike <https://www.wrike.com/fr/project-management-guide/faq/quest-ce-que-la-gestion-des-couts-en-gestion-de-projet/>

Heiderich, D., & Maroun, N. (2018a). Chapitre 21. La communication de crise. In *Communication* (pp. 451-473). Vuibert.
<https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.01.0451>

Heiderich, D., & Maroun, N. (2018b). Chapitre 21. La communication de crise. In (pp. 451). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.01.0451>

Hermann, C. F. S. I. i. t. S. o. I. C., dans C. F. Hermann (dir.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press, p. 3-17. (1972). *Some Issues in the Study of International Crisis* ».

Herniaux, G. (1998). Gérer la communication du projet. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*(13).

Imbert, M. (2015). 2. La place de la communication dans les projets. In *La communication managériale* (pp. 161-174). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-communication-manageriala--9782100720767-page-161?lang=fr>

Jaillet, A., & Mabilon-Bonfils, B. (2021). Chapitre 1. Qu'est-ce qu'une revue de littérature ? In *Je réussis mon mémoire de Master MEEF* (pp. 42-42). Vuibert.
<https://shs.cairn.info/je-reussis-mon-memoire-de-master-meef--9782311210309-page-42?lang=fr>

Joly, B. (2009). Chapitre 2. La communication interpersonnelle. In *La communication* (pp. 11-68). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/la-communication--9782804159740-page-11?lang=fr>

Kopyto, H. (2025). *Optimisez votre Travail et votre vie grâce à une gestion du temps efficace*. PlanningPME

Korobeinikov, V. S. (1980). Conflits des médias dans la société industrielle moderne.

Kotnour, T. (1999). A learning framework for project management. *Project management journal*, 30(2), 32-38.

Kühn, O., & Abecker, A. (1998). Corporate memories for knowledge management in industrial practice: Prospects and challenges. *Information technology for knowledge management*, 183-206.

Lagadec, P. (1993). Apprendre à gérer les crises. *Paris: Editions d'organisation*.

Langlois, M., Autissier, D., Gantzer, G., Gomez, M.-L., & Kerveillant, M. (2024). Chapitre 2. Prise de décision en pilotage de crise. In M. Langlois (Ed.), (pp. 33). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/incertitude-ordinaire--9782376876113-page-33?lang=fr>

- Learned, W. L. Lessons Learned in the Twenty-First Century: Haven't We Been Here Before?
- Lesuisse, M. (2017). Comment favoriser l'engagement des élèves par une communication ciblée?
- Mairesse, F. (2020). Chapitre 5. La communication du projet. In *Gestion de projets culturels* (Vol. 2^e éd., pp. 165-203). Armand Colin.
<https://shs.cairn.info/gestion-de-projets-culturels--9782200628048-page-165?lang=fr>
- Matias, A., & Cardoso, L. (2023). Crisis communication: Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 14(1), 1-15.
- Melnikovas, A. (2018). Towards an Explicit Research Methodology: Adapting Research Onion Model for Futures Studies. *Journal of futures Studies*, 23(2).
- Michon, C. (1994). Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*(5).
- Oliver, C. E. (1983). Communications management. *Project Management Quarterly*, 14(1), 28-30.
- Olivier Moch (2016). *Communication de groupe et communication de masse, quelles différences ?* Overblog.
- Oncken, W., & Sperry, M. (1989). *Managers, gérez votre temps*. Afnor.
- Paraponaris, C., & Simoni, G. (2006). Diffusion des connaissances et outils de gestion. *Revue Française de Gestion*(166), 69-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.166.69-94>
- Parm. (2025,). *ABC de la gestion de projet : L comme Lessons Learned (leçons apprises)*. Retrieved 2025-04-24 from <https://parm.com/fr/project-management-abc-l-for-lessons-learned/>
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career development international*, 1(5), 26-28.
- PMBOK. (2018). *A guide to the project management body of knowledge* (P. M. Institute, Ed. 6th ed.).
- Project Management Institute. (2013). Le coût élevé des faibles performances: le rôle essentiel de la communication. . *Pulse of the Profession*.
- Rajkumar, S. (2010). Art of communication in project management. PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute,
- Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A new approach to crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 10(4), 181-191.
- Rogers, C. R., Farson, R. E., & Delpas, C. (2024). L'écoute active. *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*, n° 34(1), 5.
<https://doi.org/10.3917/acp.034.0005>

- Rouet, G. (2014). Le management et la communication: de l'instrumentalisation à l'intégration. *Hermès, La Revue*, 70(3), 111-114.
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.
- Rowe, S., & Sikes, S. (2006). Lessons learned: sharing the knowledge. PMI® Global Congress,
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons.
- Silbermann, A. (1980). La Sociologie des mass media et la communication de masse. *UNESCO, Revue internationale des sciences sociales*, XXXII, 2 [176].
- Smith, D., & Sipika, C. (1993). Back from the brink—Post-crisis management. *Long Range Planning*, 26(1), 28-38.
- Tardy, T. (2009). Chapitre 1. Introduction à la gestion de crise. In *Gestion de crise, maintien et consolidation de la paix* (pp. 13-34). De Boeck Supérieur.
<https://shs.cairn.info/gestion-de-crise-maintien-et-consolidation--9782804116392-page-13?lang=fr>
- Thierry, L. (2018). Communication de crise.
- Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
<https://doi.org/10.1108/13632540710843913>
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Wiredu, K. (1980). Le concept de communication humaine: une perspective philosophique.
- Zendesk. (2025). *Guide complet des outils de gestion des connaissances*
- . Zendesk. Retrieved 2025-10-10 from <https://www.zendesk.fr/service/help-center/knowledge-management-tools/>

8 ANNEXE

Notre questionnaire de recherche vise à mieux comprendre les enjeux de communication ainsi que la relation existante entre les différents facteurs du cadre conceptuel pendant une situation de crise.

LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE EN GESTION DE PROJET

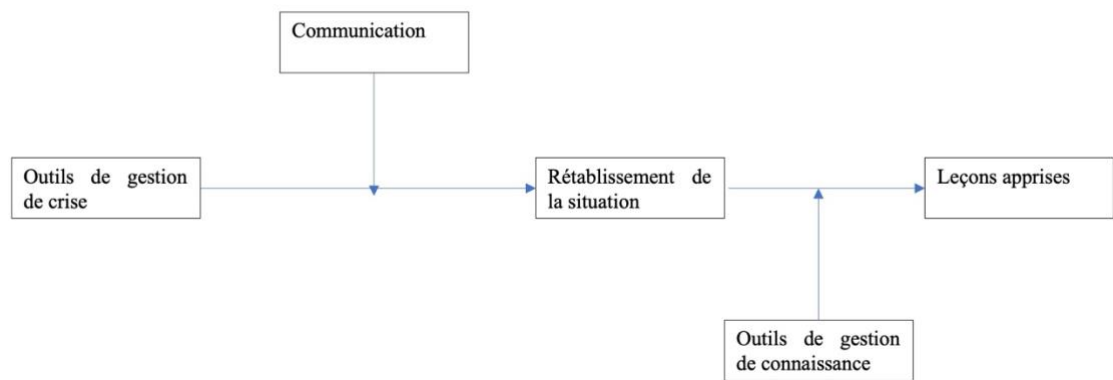


Figure : Cadre conceptuel

Section 1 : Données démographiques sur l'organisation
--

1-1- Secteur d'activité :

- ☐ Marketing
- ☐ Communication
- ☐ Banque
- ☐ Fédéral
- ☐ Construction
- ☐ Je préfère ne pas répondre

1-2- Durée moyenne d'un projet

- ☐ Inférieur à un an
- ☐ entre 1 an et 4 ans
- ☐ Plus de 4 ans

1-3- Budget moyen d'un projet

- ☐ moins de 5000 \$
- ☐ entre 24000 \$ et 100000 \$

- ☐ Entre 100000 \$ et 500000 \$
- ☐ Entre 500000 \$ et 1000000 \$
- ☐ plus de 1000000 \$

1-4- Nombre d'employés dans l'organisation

- ☐ 0 à 10 employés
- ☐ 11 à 20 employés
- ☐ 21 à 50 employés
- ☐ 51 à 100 employés
- ☐ 101 à 500 employés
- ☐ 501 employés et plus

Section 2 : La relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation de crise

Dans cette section 2, il s'agit de définir la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation de crise.

Les outils de gestion de crise : Son rôle est de mettre en œuvre un plan d'action et de définir les procédures lors d'une crise. Son but est de circonscrire la crise autant que possible, de gérer l'image de l'entreprise, de faire circuler l'information.

Le rétablissement d'une situation : Le rétablissement est le retour à la normale après une crise.

Cette section a pour objectif de connaître le lien d'existence qui peut y avoir entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de situation.

Nous avons comme indicateurs pour les outils de gestion de crise les éléments suivants :

1. **Utilisation d'outils d'évaluation des risques** : Ils servent à documenter la démarche de prévention et aident à mettre en place un programme de prévention.
2. **Exercices de simulation de crise** : C'est la mise en place d'un plan de gestion de crise organisé avec toutes les parties prenantes du plan de continuité et ainsi de valider les acquis théoriques.
3. **Mise à jour régulière des plans de contingence** : C'est un plan d'urgence qui définit des actions à suivre lorsqu'un risque survient.
4. **Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises** : Usage de logiciels spécialisés pour gérer les crises.

5. Cadre décisionnel clair en cas de crise : Processus visant à statuer de manière précise et efficace la prise de décision en cas de crise.

2-1-Pour vous, les outils de gestion de crise influencent-ils l'analyse des causes profondes pour éviter une répétition ?

- **Analyser les causes profondes pour éviter une répétition :** Analyser tous les facteurs qui ont pu en être la cause afin d'éviter d'éventuelles répétitions.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques					
Exercices de stimulation de crise					
Mise à jour régulière des plans de contingence					
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises					
Cadre décisionnel clair en cas de crise					

2-2-Selon vous, les outils de gestion de crise ont-ils une influence sur le retour normal des activités après une crise ?

▪ **Retrouver l'élan après une crise** : Remonter la pente après une crise

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques					
Exercices de stimulation de crise					
Mise à jour régulière des plans de contingence					
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises					
Cadre décisionnel clair en cas de crise					

2-3-Selon vous, les outils de gestion de crise ont-ils une influence sur le soutien organisationnel pour la reprise du projet ?

- **Soutien organisationnel pour la reprise du projet :** Perception des employés quant à la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être pour la reprise du projet.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques					
Exercices de stimulation de crise					
Mise à jour régulière des plans de contingence					
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises					
Cadre décisionnel clair après une crise					

2-4- Selon vous, les outils de gestion de crises ont-ils une influence sur le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise ?

- **Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise :** Faire un ajustement du périmètre, de l'échéancier et du budget après une crise

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Utilisation d'outils d'évaluation des risques					
Exercices de stimulation de crise					
Mise à jour régulière des plans de contingence					
Utilisation de logiciels spécialisés pour gérer les crises					
Cadre décisionnel clair en cas de crise					

Section 3 : Définir le rôle modérateur de la communication dans la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation

Dans cette section, il s'agit de montrer le rôle de modérateur que la communication peut jouer quand il est question de naviguer entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de la situation.

La définition des concepts clés :

La communication : La communication est le fait d'établir une relation avec une autre personne ou un autre groupe en lui transmettant un message.

Nous avons comme indicateurs pour la communication les éléments suivants :

1. Mise à jour rapide aux parties prenantes en cas de crise

Informier régulièrement les collaborateurs et équipes de l'évolution de la situation.

2. Canaux de communication établis pour les crises

Ce sont des moyens qui permettront de véhiculer les informations comme la presse, les communiqués, les réseaux sociaux pendant la crise.

3. Partage d'informations clair et efficace

Transmettre toutes informations de manière précise et efficace.

4. Réunions régulières sur les risques du projet

Des séances de rencontres de manières régulières pour des mises à jour sur les risques du projet.

5. Rôles de communication en crise clairement définis

Mise en place de stratégies et de messages adaptés lorsqu'une situation imprévue ou crise survient.

1-Selon vous, comment la communication modère-t-elle la relation entre les outils de gestion de crise et le rétablissement de situation ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mise à jour rapide aux parties prenantes en cas de crise					
Canaux de communication établis pour les crises					
Partage d'informations clair et efficace					
Réunions régulières sur les risques du projet					
Rôles de communication en crise clairement définis					

Section 4 : La relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises

Dans cette section, il s'agit d'établir la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises. Plus haut, nous avons défini le concept de rétablissement de la situation ainsi que ses indicateurs ; maintenant, nous définirons celui des leçons apprises, qui est le concept suivant, ainsi que ses indicateurs.

Les leçons apprises : Les leçons apprises sont les rétroactions des expériences passées documentées que l'entreprise garde dans ses archives pour le futur.

4-1. Selon vous, le rétablissement de la situation a-t-il une influence sur les applications passées aux décisions actuelles et futures ?

- **Application des leçons passées aux décisions actuelles et futures :** Mettre en pratique les leçons passées pour les décisions présentes et futures

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise					
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition					
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise					
Soutien organisationnel pour la reprise du projet					

4-2. Selon vous, le rétablissement d'une situation a-t-il une influence sur les organisations de sessions de retour d'expérience ?

- **Organisation de sessions de retour d'expérience** : Il s'agit de mettre en place des rencontres afin de partager de nouvelles façons de faire et d'identifier des améliorations.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise					
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition					
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise					
Soutien organisationnel pour la reprise du projet					

4-3. Selon vous, le rétablissement d'une situation a-t-il une influence sur le processus structuré pour documenter les leçons apprises ?

- **Processus structuré pour documenter les leçons apprises :** Mettre en pratique les leçons passées pour les décisions présentes et futures.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise					
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition					
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise					
Soutien organisationnel pour la reprise du projet					

4-4. Selon vous, le rétablissement de la situation a-t-il une influence sur la consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets ?

- **Consultation des leçons apprises avant de nouveaux projets** : Passer en revue les leçons apprises avant de nouveaux projets

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise					
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition					
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise					
Soutien organisationnel pour la reprise du projet					

4-5. Selon vous, le rétablissement de la situation a-t-il une influence sur le partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes ?

- **Partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes :** Valorisation du partage des apprentissages liés aux crises avec d'autres équipes.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Retrouver l'élan après une crise					
Analyser les causes profondes pour éviter une répétition					
Réaligner le périmètre, l'échéancier et le budget après une crise					
Soutien organisationnel pour la reprise du projet					

Section 5 : Le rôle modérateur des outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises

Dans cette section, il s'agit de montrer le rôle de modérateur que jouent les outils de gestion de connaissance dans la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises.

Nous aurons des indicateurs et concepts clés à définir tels que :

- Concept clé :
- **Outils de gestion de connaissance**

Ils sont des logiciels de stockage et de partage d'information au sein de l'entreprise.

- Indicateurs

1. Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées

Emplacement unique au sein d'une plateforme de gestion centralisée où des fichiers ou informations ont été stockés sur les crises passées.

2. Utilisation de plateformes numériques pour le partage de connaissance

Utilisation des logiciels permettant aux employés d'interagir et d'échanger des informations.

3. Accès aux données historiques sur des crises similaires

Accéder aux archives sur des crises similaires.

4. Usage actif des outils de gestion des connaissances

Utilisation régulière des outils de gestion des connaissances.

5. Encouragement à documenter et partager les apprentissages

Favoriser la documentation et partage des apprentissages.

5-Selon vous, comment les outils de gestion de connaissance modèrent-ils la relation entre le rétablissement de la situation et les leçons apprises?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Accès aux données historiques sur des crises similaires					
Usages actifs des outils de gestion des connaissances					
Accès à un référentiel centralisé sur les crises passées					
Utilisation de plateformes numériques pour le partage des connaissances					
Encouragement à documenter et partager les apprentissages					