

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**LA COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LA  
PHASE DE CONCEPTION EN GESTION DE PROJET**

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

**MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

PAR

**THERESE AMEDOE**

**AOUT 2024**

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.

## SOMMAIRE

Les projets de développement sont des initiatives cruciales pour stimuler la croissance et le bien-être dans divers secteurs. La phase de conception de ces projets est particulièrement critique, car elle établit les fondations et les paramètres pour leur mise en œuvre réussie. Au cœur de cette phase réside la communication entre les différentes parties prenantes impliquées.

Cette étude se concentre sur l'analyse de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception de projets, en mettant l'accent sur son importance pour la réussite globale du projet. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès qui favorisent une communication efficace et collaborative entre les parties prenantes.

Pour ce faire, une enquête a été menée auprès d'un échantillon représentatif de gestionnaires de projets et de parties prenantes concernées. Les résultats de cette enquête permettront de valider ou d'infirmer plusieurs hypothèses concernant l'impact de la communication sur la performance des projets, ainsi que sur les facteurs modérateurs qui pourraient influencer cette relation.

Cette étude vise à fournir des perceptions pratiques pour améliorer la communication entre les parties prenantes lors de la phase de conception de projets, afin d'optimiser leur réalisation et leur impact. Les résultats et les implications de cette recherche seront discutés en détail dans les sections suivantes du rapport.

## Table des matières

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vii
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	ix
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	xi
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	xii
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	1
1.1 Contexte .....	1
1.2 Problématique générale .....	5
1.3 Problématique spécifique : .....	6
1.4 Localisation de la recherche .....	9
1.5 Objectifs et questions de recherche .....	10
1.6 Périmètre de la recherche .....	12
<b>2 REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	14
2.1 La Communication dans les Projets .....	14
2.1.1 Utilisation des Technologies de l'Information : .....	14
2.1.2 Évaluation de l'Efficacité de la Communication dans les Projets : .....	16
2.1.3 Communication dans les Projets Agile : .....	17
2.1.4 Gestion des Conflits dans la Communication Projet : .....	18
2.1.5 Impact de la Culture sur la Communication Projet : .....	19
2.1.6 Les Variables retenues pour le facteur communication dans un projet ..	21
2.2 Succès d'un projet .....	23
2.2.1 Définition du Succès de Projet : .....	23
2.2.2 Facteurs Critiques de Succès : .....	24
2.2.3 Modèles de Mesure du Succès : .....	25
2.2.4 Facteurs de Risque et d'Échec : .....	26
2.2.5 Climat Social dans les Projets : .....	27

2.2.6	Les Variables retenues pour le facteur succès du projet.....	29
2.3	Relation entre les parties prenantes.....	30
2.3.1	Définition des parties prenantes :.....	30
2.3.2	Identification et Classification des Parties Prenantes : .....	31
2.3.3	Gestion des Attentes des Parties Prenantes : .....	37
2.3.4	Influence des Parties Prenantes sur les Décisions du Projet : .....	39
2.3.5	Engagement des Parties Prenantes :.....	40
2.3.6	Évaluation de la Satisfaction des Parties Prenantes :.....	42
2.3.7	Facteurs de Succès et d'Échec dans la Gestion des Parties Prenantes : .	44
2.3.8	Les Variables retenues pour le facteur relation entre PP.....	46
2.4	Planification d'un projet.....	49
2.4.1	Définition .....	49
2.4.2	Les Techniques de Planification de Projet : .....	50
2.4.3	La Planification Agile : .....	53
2.4.4	La Planification des Ressources :.....	55
2.4.5	La Planification des Risques :.....	57
2.4.6	Les Variables retenues pour le facteur planification de projet .....	60
2.5	Mise en des évidence relations entre les facteurs clés .....	62
2.5.1	Cadre conceptuel.....	62
2.5.2	Hypothèses de l'étude .....	63
2.5.3	Synthèse des objectifs, questions de recherche et des hypothèses formulées .....	63
2.5.4	Synthèse des variables retenues pour l'étude.....	65
3	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	70
3.1	Clarification du positionnement de la recherche.....	71
3.2	Concepts et théories mobilisées .....	71

3.2.1	Communication dans la phase de conception : .....	71
3.2.2	Succès du projet : .....	71
3.2.3	Relation entre les parties prenantes : .....	72
3.2.4	Planification du projet : .....	72
3.3	Niveau d'analyse et Unité d'analyse.....	72
3.3.1	Niveau d'analyse : .....	72
3.3.2	Unité d'analyse : .....	73
3.4	Approche de recherche.....	73
3.5	Design de recherche envisagé .....	74
3.6	Méthodologies mobilisées.....	75
3.7	Techniques, plans et procédures de collecte de données et de traitement..	75
4	RESULTATS ET INTERPRETATIONS.....	76
4.1	Analyse descriptive de l'échantillon .....	76
4.2	Analyse globale.....	76
4.2.1	Analyse et interprétation des résultats .....	76
5	DISCUSSION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	102
5.1	Hypothèse1.....	102
5.2	Hypothèse 2.....	104
5.3	Hypothèse 3.....	107
6	CONCLUSION.....	111
6.1	Synthèses des résultats .....	111
6.1.1	Analyser et comprendre la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé.....	111
6.1.2	O2: Analyser et comprendre le rôle modérateur de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé. ....	112

6.1.3	O3: Analyser et comprendre le rôle modérateur de la planification du projet sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé. ....	112
6.2	Apport à la recherche .....	113
6.3	Limites .....	114

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche .....	10
Tableau 2 : Les Variables retenues pour le facteur communication dans un projet ...	21
Tableau 3 : Les Variables retenues pour le facteur succès du projet .....	29
Tableau 4 : Les Variables retenues pour le facteur relation entre PP .....	46
Tableau 5 : Les Variables retenues pour le facteur planification de projet .....	60
Tableau 6 : objectifs, questions de recherches et hypothèses formulées.....	63
Tableau 7 : Synthèse des variables retenues .....	65
Tableau 8 : Rapport de l'influence du respect des délais sur la communication .....	77
Tableau 9 : Rapport de l'influence du respect du budget sur la communication .....	79
Tableau 10 : Rapport de l'influence de la satisfaction des PP sur la communication	80
Tableau 11 : Rapport de l'influence de l'adaptabilité aux changements sur la communication.....	82
Tableau 12 : Rapport de l'influence de la réalisation des objectifs sur la communication.....	83
Tableau 13 : Rapport de l'influence du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès du projet .....	85
Tableau 14 : Rapport de l'influence d'une communication ouverte et transparente entre les PP sur la communication et le succès du projet.....	87
Tableau 15 : Rapport de l'influence de l'engagement actif sur la communication et le succès de projet .....	89
Tableau 16 : Rapport de l'influence de l'adaptabilité aux besoins changeants entre les PP sur la communication et le succès de projet .....	90
Tableau 17 : Rapport de l'influence de la résolution proactive des conflits entre les PP sur la communication et le succès de projet .....	92
Tableau 18 : Rapport de l'influence de l'adéquation des Ressources sur la communication et le succès de projet.....	94
Tableau 19 : Rapport de l'influence de la fréquence et la gravité des risques sur la communication et le succès de projet.....	96
Tableau 20 : Rapport de l'influence du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès de projet.....	97

Tableau 21 : Rapport de l'influence de la qualité des livrables sur la communication et le succès de projet .....	99
Tableau 22 : Rapport de l'influence de l'utilisation des outils et techniques de planification sur la communication et le succès de projet.....	100
Tableau 23 : Récapitulation des facteurs de la communication en fonctions des indicateurs du succès.....	102
Tableau 24 : Récapitulation des facteurs de la communication en fonctions des indicateurs du succès modérée par la relation entre PP .....	105
Tableau 25 : Récapitulation des facteurs de la communication en fonctions des indicateurs du succès modérée par la planification.....	108

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche .....	8
Figure 2 : Localisation de la recherche dans les 3 domaines clés.....	9
Figure 3 : les parties prenantes Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69. .....	32
Figure 4 : Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes .....	33
Figure 5 : Influence/pouvoir des parties prenantes .....	36
Figure 6 : Processus de management des risques selon ISO31000 2009.....	58
Figure 7 : cadre conceptuel .....	62
Figure 8 : Diagramme d'oignon de recherche, Source : Saunders et al., (2019). .....	70
Figure 9 : Illustration respect des délais sur la communication.....	78
Figure 10 : Illustration du rapport du respect du budget sur la communication .....	79
Figure 11 : Illustration du rapport de la satisfaction des PP sur la communication ...	81
Figure 12 : Illustration du rapport de l'adaptabilité aux changements sur la communication.....	82
Figure 13 : Illustration de la réalisation des objectifs sur la communication.....	84
Figure 14 : Illustration du rapport du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès du projet .....	86
Figure 15 : Rapport de l'influence d'une communication ouverte et transparente entre les PP sur la communication et le succès du projet.....	87
Figure 16 : Illustration rapport de l'influence de l'engagement actif sur la communication et le succès de projet.....	89
Figure 17 : Illustration Rapport de l'influence de l'adaptabilité aux besoins changeants entre les PP sur la communication et le succès de projet .....	91
Figure 18 : Illustration du rapport de l'influence de la résolution proactive des conflits entre les PP sur la communication et le succès de projet .....	93
Figure 19 : Illustration du rapport de l'influence de l'adéquation des Ressources sur la communication et le succès de projet.....	95
Figure 20 : Illustration du rapport de l'influence de la fréquence et la gravité des risques sur la communication et le succès de projet .....	96

Figure 21 : Illustration du rapport de l'influence du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès de projet.....	98
Figure 22 : Illustration du rapport du respect de l'influence de la qualité des livrables sur la communication et le succès de projet.....	99
Figure 23 : Illustration du rapport de l'influence de l'utilisation des outils et techniques de planification sur la communication et le succès de projet.....	101
Figure 24 : Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur l'influence de la communication sur le succès.....	103
Figure 25 : Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur l'influence de la communication sur le succès par la relation entre les PP.....	106
Figure 26 : Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur l'influence de la communication sur le succès par la planification.....	109

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**APMBOK** : Association for Project Management Body of Knowledge

**CNRS** : Centre National de Recherche scientifique

**CPM** : Critical Path Method

**ICB** : Individual Competence Baseline

**PERT** : Program Evaluation Review Technique

**P2M** : Project and Program Management for Enterprise Innovation

**PMI** : Project Management Institute

**PP** : Parties Prenantes

**PMBok** : Project Management Body of Knowledge

**PM** : Project Management

**PRINCE2** : Projects IN Controlled Environments

**TI** : Technologies de l'Information

**XP** : Extreme Programming

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Soares Bravo Alencar, professeur éminent au Département des sciences de la gestion et directeur du Programme de maîtrise en gestion de projet (MGP). Son soutien moral constant et son encadrement bienveillant ont été inestimables tout au long de ce parcours d'amélioration du Guide de rédaction des essais et mémoires de l'Université du Québec à Trois-Rivières (2024). Sa rigueur académique et sa disponibilité m'ont inspirée à persévérer dans mes recherches et à viser l'excellence.

Je souhaite également adresser un clin d'œil amical à mes chers amis, dont l'encouragement et les mots de soutien m'ont permis de continuer mes études malgré les nombreuses contraintes rencontrées. Leur présence et leur positivité ont été des sources de motivation essentielles dans les moments difficiles.

Je ne saurais oublier de témoigner ma reconnaissance infinie à ma famille. À ma mère, Boevi Monique, et à ma grand-mère, des femmes dont le dévouement et la détermination ont été exemplaires. Leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible ont été des piliers sur lesquels j'ai pu m'appuyer tout au long de mon parcours scolaire. Leur foi en ma réussite m'a donné la force et le courage de surmonter les obstacles.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes, de près ou de loin, qui ont été présentes pour moi pendant toute la durée de mes études. Vos conseils, votre aide et vos encouragements ont été précieux et ont permis d'aboutir à cette réussite.

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Contexte

La gestion de projet constitue le cadre méthodologique qui permet aux entreprises de transformer leurs idées en résultats tangibles. Elle offre une approche structurée pour la planification, l'exécution et la clôture de projets, garantissant ainsi une utilisation efficace des ressources, une maîtrise des délais et une gestion proactive des risques (Kerzner 2017). Selon le Project Management Institute (PMI), la gestion de projet est définie comme « l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour répondre à ses exigences » ((PMI) 2017). Cette définition souligne la nature multidimensionnelle de la gestion de projet, impliquant à la fois des compétences techniques et des compétences en gestion.

Les entreprises modernes opèrent dans des environnements de plus en plus complexes, caractérisés par des changements rapides, des exigences réglementaires en évolution et des demandes croissantes des parties prenantes (Turner 2016). Dans ce contexte, la gestion de projet devient un mécanisme essentiel pour naviguer à travers ces défis. Les principes fondamentaux de la gestion de projet, tels que la définition claire des objectifs, la segmentation en phases distinctes, la gestion des parties prenantes et l'évaluation continue, permettent aux entreprises de s'adapter et de prospérer dans des environnements en mutation constante (Cleland 1999).

L'importance de la gestion de projet s'étend au-delà de la simple exécution technique. Elle devient une composante intégrale de la stratégie d'entreprise, permettant aux organisations d'aligner leurs initiatives de projet avec leurs objectifs globaux. Les projets deviennent des véhicules stratégiques pour la mise en œuvre de changements organisationnels, le lancement de nouveaux produits, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la gestion de l'innovation (Archibald 2003). La gestion de projet devient ainsi un moyen essentiel de concrétiser la vision et la mission d'une entreprise.

La gestion de projet moderne s'accompagne également d'une évolution des méthodologies et des approches. Des méthodes traditionnelles telles que le modèle en cascade cède la place à des approches plus agiles, adaptatives et collaboratives. Les entreprises reconnaissent l'importance de la flexibilité et de la réactivité pour rester compétitives. La gestion de projet agile, par exemple, met l'accent sur l'itération continue, la collaboration interfonctionnelle et la réponse aux changements rapides dans les besoins des clients (Schwaber and Beedle 2001).

Au-delà des aspects techniques, la gestion de projet devient un catalyseur culturel au sein des entreprises. Elle favorise une mentalité orientée vers les résultats, encourageant la collaboration entre les équipes et renforçant la responsabilité individuelle. Elle offre également un cadre pour la résolution de problèmes, la prise de décisions et l'apprentissage organisationnel continu. La communication constitue le pilier fondamental de toute organisation, jouant un rôle déterminant dans sa survie, sa croissance et son succès. Dans le contexte dynamique et complexe des entreprises modernes, la manière dont les individus interagissent et partagent l'information est cruciale pour la réalisation des objectifs organisationnels.

L'évolution rapide du monde des affaires, marquée par une globalisation croissante, des avancées technologiques rapides et des dynamiques concurrentielles intenses, souligne davantage l'importance de la communication organisationnelle. Dans un environnement où les organisations sont de plus en plus interconnectées, la communication devient le vecteur essentiel pour partager des informations, coordonner des activités et maintenir une cohésion interne. Selon les travaux de (Robbins 2018), une communication efficace est essentielle pour établir une culture organisationnelle solide et favoriser un climat de confiance et de collaboration parmi les membres de l'organisation.

La communication organisationnelle ne se limite pas à la transmission d'informations formelles, mais englobe également les interactions informelles, les réseaux sociaux internes, et les processus de prise de décision. Dans un monde où la hiérarchie traditionnelle est souvent remplacée par des structures plus flexibles et des équipes interfonctionnelles, la communication devient un moyen crucial pour surmonter les

barrières organisationnelles, améliorer la coordination entre les différents services, et encourager l'innovation (Daft 2018).

L'importance de la communication interne se manifeste également dans son rôle dans la motivation des employés. Des études, telles que, celles menées par (Deci 1985), sur la théorie de l'autodétermination, mettent en évidence la nécessité pour les individus de se sentir compétents, autonomes et liés socialement dans le cadre de leur travail. La communication interne peut contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés en fournissant des informations claires sur les objectifs organisationnels, en offrant des opportunités de participation et en favorisant un environnement où les employés se sentent valorisés et inclus.

La technologie, en particulier les plateformes numériques et les médias sociaux d'entreprise, a révolutionné la façon dont la communication est gérée au sein des organisations. La communication asynchrone, la collaboration en ligne et la possibilité de connecter des individus dispersés géographiquement ont créé de nouvelles possibilités, mais aussi des défis. La gestion de l'information, la protection de la confidentialité et la nécessité de maintenir un équilibre entre la connectivité virtuelle et le contact humain direct sont autant de considérations cruciales dans le paysage actuel de la communication organisationnelle.

Au-delà de la communication interne, la manière dont une organisation communique avec ses parties prenantes externes, y compris les clients, les fournisseurs, les investisseurs et la société dans son ensemble, est également essentielle. Une communication transparente et éthique peut renforcer la réputation d'une organisation et favoriser la confiance du public, des éléments de plus en plus cruciaux dans un monde où la responsabilité sociale des entreprises est devenue un facteur déterminant du succès organisationnel (Freeman 1984).

La communication efficace en entreprise ne se limite pas seulement à la transmission d'informations, mais englobe également la création de liens significatifs et la construction de relations mutuellement bénéfiques entre les divers acteurs impliqués. Comme l'exprime si justement (Drucker 2012.), pionnier du management, « La

communication est l'une des compétences essentielles dans la vie. Nous passons notre vie à communiquer : les relations dépendent de la qualité de notre communication ».

Les mots de (Buffett 2021.), légendaire investisseur et homme d'affaires, résonnent dans cette perspective : « La communication efficace est à la fois un art et une science. Si vous ne pouvez pas communiquer et éduquer efficacement, alors trouver des clients et réussir sera difficile. » Cette dualité entre l'art et la science de la communication met en lumière la nécessité d'une approche équilibrée, où les compétences interpersonnelles se mêlent à une compréhension approfondie des principes de la communication organisationnelle.

Cependant, la communication ne se limite pas à la hiérarchie formelle. Elle englobe des dimensions plus larges, telles que l'environnement organisationnel, l'image externe de l'entreprise, et la nécessité d'une communication efficace tant en interne qu'en externe ((de Saint-Georges 2010);(Rouet 2014)).

La portée de la communication en entreprise va au-delà des simples interactions verbales et non verbales. Elle englobe l'environnement dans lequel les employés évoluent, l'image que l'entreprise cherche à projeter, et bien plus encore (de Saint-Georges 2010). La communication interne joue un rôle crucial en alignant les employés sur la culture de l'entreprise, favorisant la collaboration, la participation active, et créant une atmosphère motivante (Michon 1994). La gestion de la communication implique l'établissement de plans performants pour les niveaux internes et externes, en tenant compte des multiples parties prenantes (Hiernaux 1998). Les facteurs clés de succès, tels que la coordination organisationnelle et la communication efficace, sont soulignés par (Pinto 1987)

Dans le paysage complexe des projets d'entreprise, les interactions entre les parties prenantes sont souvent déterminantes pour définir la direction et la réussite globale du projet.

La communication en entreprise s'étend également à la sphère externe pour répondre aux besoins des clients, entretenir des relations fructueuses, et s'adapter aux évolutions des exigences du marché (Rouet 2014). En tant qu'outil stratégique, la communication

facilite la prise et la transmission de décisions cruciales, mettant l'accent sur la clarté et la rétroaction (Rouet 2014).

## **1.2 Problématique générale**

Lors de la conception d'un projet, la diversité des parties prenantes participe, allant des membres de l'équipe de projet aux parties externes comme les clients, les fournisseurs et les organismes de régulation, crée un réseau complexe d'interactions. Selon le PMI, il est essentiel d'adopter une approche centrée sur les parties impliquées pour identifier leurs besoins, attentes et préoccupations spécifiques. La communication devient ainsi un canal stratégique pour instaurer une compréhension partagée et construire une base solide pour le développement ultérieur du projet ((PMI) 2017).

La communication entre les parties prenantes n'est pas simplement une transmission d'informations, mais plutôt un processus dynamique qui façonne la vision, les objectifs et l'exécution d'un projet. Comme l'exprime si bien (Bennis 1989), un éminent chercheur en leadership, « La communication est l'une des compétences les plus importantes que les dirigeants puissent posséder. Pour être efficace, on doit être capable de communiquer une vision claire et de rallier les autres autour de cette vision. »

Lorsqu'il s'agit de la conception de projets, la multiplicité des parties prenantes implique qu'elles soient internes ou externes à l'organisation, introduisant une complexité significative. La gestion des parties prenantes devient d'autant plus critique dans les phases initiales d'un projet, car c'est à ce moment que les bases sont établies et les attentes sont définies (Bourne 2010).

La communication avec les parties prenantes implique dès le début d'un projet est essentielle pour anticiper les besoins, minimiser les conflits et favoriser un environnement propice à la collaboration (Kokkonen 2015).

La recherche du Journal of Business and Technical Communication souligne la nécessité d'une nouvelle perspective sur la communication des parties prenantes, en mettant en avant l'idée que celle-ci ne devrait pas être simplement considérée comme

un élément parmi d'autres, mais plutôt comme une force motrice qui influence la dynamique même du projet. La communication devrait être intégrée de manière organique dans la conception, permettant ainsi aux parties prenantes d'exprimer leurs idées et préoccupations, favorisant ainsi un processus décisionnel plus informé.

Les travaux de recherche de David I. Cleland, un éminent chercheur en gestion de projet, vient également enrichir notre compréhension de l'importance de la communication dans la phase de conception. La communication proactive avec les parties prenantes réalise dès les premières étapes d'un projet qui contribue à établir une compréhension commune des objectifs, à atténuer les risques et à renforcer l'engagement à long terme. (Cleland 1999)

L'établissement d'une communication efficace entre les parties revêt une importance cruciale lors de la conception d'un projet au sein des entreprises. Alors que la gestion de projet évolue vers des modèles plus collaboratifs et agiles, la nécessité d'impliquer activement toutes les parties prenantes devient impérative pour assurer le succès et la durabilité d'une initiative.

La problématique générale de cette étude consiste à mieux comprendre comment les relations entre les parties prenantes influent sur les dimensions de succès d'un projet, telles que la satisfaction et l'engagement des parties prenantes, ainsi que le climat social. De plus, cette recherche examine comment les critères de communication modèrent cette relation entre les parties prenantes et les dimensions de succès du projet.

### **1.3 Problématique spécifique :**

Plusieurs chercheurs ont mis en évidence l'importance de la communication dans la gestion de projet. Selon le Project Management Institute (PMI), la communication représente l'une des compétences essentielles pour tout chef de projet, et elle est omniprésente à chaque étape du cycle de vie d'un projet ((PMI) 2017). Dans le cadre spécifique de la phase de conception, la communication prend une dimension particulière, car c'est à ce stade que la vision du projet se précise et que les divergences potentielles entre les parties prenantes peuvent émerger.

Une analyse approfondie des écrits académiques sur le sujet met en lumière différentes perspectives et approches concernant la communication entre les parties prenantes pendant la phase de conception en gestion de projet. Par exemple (Turner 2005), ont souligné l'importance de la communication dans la gestion des risques durant la phase de conception, mettant en évidence comment une communication transparente peut contribuer à l'identification précoce des risques. De même, selon (Pinto 1988), la communication joue un rôle central dans la résolution des conflits qui peuvent surgir au cours de la conception du projet, en permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs points de vue et de parvenir à des compromis mutuellement bénéfiques.

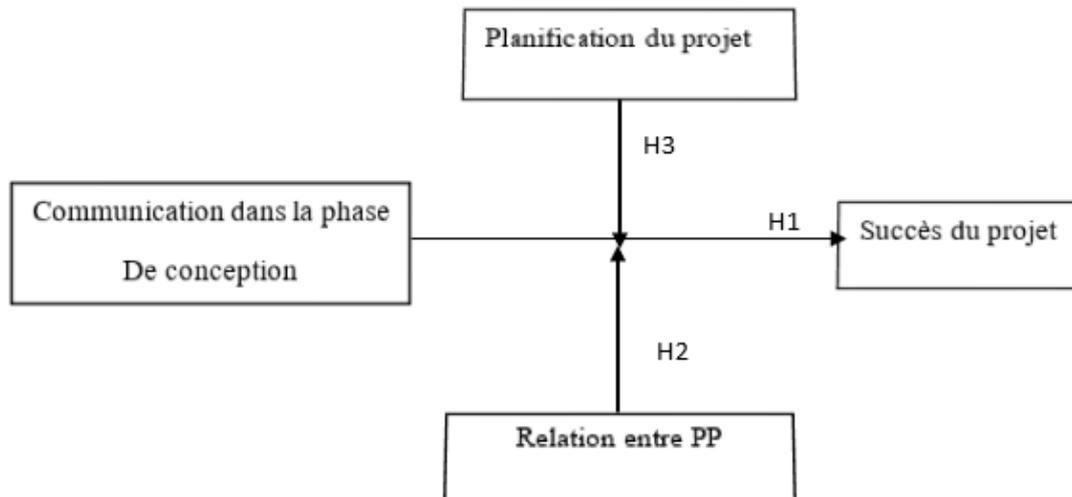
Par ailleurs, la nature multidimensionnelle de la communication au sein des projets de conception a également été explorée. (Zwikael and Sadeh 2007), ont développé un modèle conceptuel intégrant la communication dans le processus de conception du projet, soulignant l'interaction complexe entre les différentes parties prenantes et les divers canaux de communication utilisés. Ces recherches démontrent la nécessité de comprendre les multiples facettes de la communication dans le contexte spécifique de la phase de conception pour optimiser les résultats du projet. Les enjeux associés à cette communication sont multiples, allant de la gestion des risques à la résolution des conflits, en passant par la définition des besoins du projet. Cette étude vise à approfondir notre compréhension de ces dynamiques de communication, en examinant les facteurs qui influent sur son efficacité et en identifiant les meilleures pratiques pour favoriser une communication constructive et harmonieuse au cours de cette phase déterminante du cycle de vie d'un projet.

Ce travail explore les stratégies d'accompagnement du changement durant un projet, en se concentrant sur l'importance du personnel de l'entreprise, les éléments d'une communication interne efficace et des exemples de contenus adaptés à ce contexte.

Par la suite, notre étude vise à approfondir la compréhension de l'influence des relations entre les parties prenantes sur le succès des projets à travers une analyse exhaustive de la littérature existante et l'utilisation de logiciels bibliométriques. Cette recherche s'attache à explorer les différentes façons dont les relations entre les parties

participent, notamment leur communication, impacte les résultats des projets, en se concentrant sur des critères spécifiques de communication.

La figure ci-dessous reflète la problématique spécifique qui guide notre recherche.



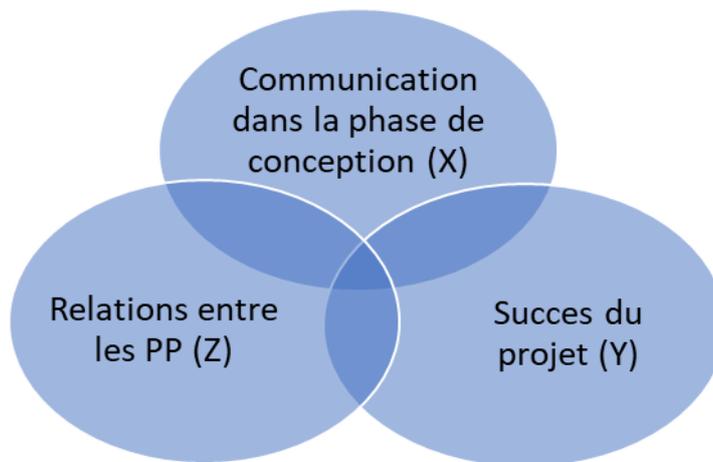
*Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche*

Afin de répondre à cette problématique, la première étape consistera à cartographier les travaux existants dans la littérature académique, en identifiant les approches, les modèles et les variables utilisées pour étudier l'influence des relations entre les parties impliquées sur le succès des projets. Les logiciels bibliométriques seront mobilisés pour évaluer la pertinence et l'impact des différentes contributions, permettant ainsi de dégager des tendances et des lacunes dans la compréhension actuelle de ce sujet.

Par la suite, cette recherche cherchera à catégoriser les critères de communication mobilisés dans ces travaux existants, en examinant comment ces critères peuvent varier selon les contextes de projets spécifiques. L'objectif est de dégager des perspectives en présence et d'identifier les débats actuels entourant ces critères de communication, en se basant sur une analyse critique des articles pertinents.

## 1.4 Localisation de la recherche

Cette recherche se situe à la convergence de trois domaines clés : la communication dans la phase de conception, le succès du projet et la relation entre les parties prenantes. La figure 2 illustre cette localisation, montrant comment ces domaines interagissent et contribuent à l'objectif de l'étude.



*Figure 2 : Localisation de la recherche dans les 3 domaines clés*

Cette recherche adoptera une approche quantitative en analysant les expériences des gestionnaires de projets dans le domaine de la communication en phase de conception de projet. L'objectif est de fournir des contributions théoriques et pratiques en clarifiant les bases des théories de communication applicables à la gestion de la communication en contexte de projet, en explorant l'interdépendance entre ces théories, le succès de projet et la relation entre les parties prenantes.

## 1.5 Objectifs et questions de recherche

Dans cette section nous définissons les objectifs ainsi que les questions de cette recherche. Cet exercice nous permet d'analyser et de comprendre les relations entre les facteurs :

**Relation1** : Analyser et comprendre la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.

**Relation2** : Analyser et comprendre le rôle modérateur de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.

**Relation3** : Analyser et comprendre le rôle modérateur de la planification du projet sur la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.

Le tableau ci-dessous présente les concepts clés de cette étude et les relations qui existent entre eux.

*Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche*

OBJECTIFS (O)	QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)
Définir les facteurs	
<b>O1 : La communication dans la phase de conception</b>	QR1.1 : Quels sont les différents canaux de communication utilisés dans la phase de conception de projet ?
	QR1.2 : Comment la qualité de la communication influence-t-elle la compréhension des exigences du projet lors de la phase de conception ?

<b>OBJECTIFS (O)</b>	<b>QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)</b>
<b>Définir les facteurs</b>	
	QR1.3 : Quels sont les défis spécifiques rencontrés lors de la communication dans la phase de conception ?
<b>O2 : Succès d'un projet</b>	QR1.4 : Quels sont les indicateurs du succès d'un projet ?
<b>O3 : Relation entre les PP</b>	QR1.5 : Quelles sont les différentes PP d'un projet ?
	QR1.6 : Quelle est la relation entre les PP dans un projet ?
<b>O4 : Planification du projet</b>	QR 1.7 : Quel est le rôle de la planification dans le processus de communication lors de la phase de conception d'un projet ?
	QR1.8 : QR5.3 : Quelles sont les meilleures pratiques de planification de la communication pour assurer une collaboration efficace entre les parties prenantes pendant la phase de conception d'un projet ?
<b>Analyser et comprendre les relations entre les facteurs</b>	<b>QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)</b>
<b>Relation1 : Analyser et comprendre la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.</b>	QR2.1 : Quel est l'impact de la communication dans la phase de conception sur les dimensions de succès d'un projet ?

OBJECTIFS (O)	QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)
<b>Définir les facteurs</b>	
<b>Relation2 : Analyser et comprendre le rôle modérateur de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.</b>	<b>QR2.2 : Comment est-ce que la relation entre les parties prenantes influence la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées ?</b>
<b>Relation3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur de la planification du projet sur la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.</b>	<b>QR2.3 : Comment est-ce que la planification du projet influence la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées ?</b>

## 1.6 Périmètre de la recherche

Notre recherche se concentre spécifiquement sur le domaine de la gestion de projet, avec un accent particulier sur la phase de conception. Le périmètre de notre étude est délimité par plusieurs paramètres pour assurer la pertinence et la spécificité des résultats obtenus.

**Type d'Organisation :** Nous ciblons principalement les organisations opérant dans des secteurs soumis à des changements fréquents et à une concurrence accrue, tels que les entreprises technologiques, les firmes de conseil, ou les organisations impliquées dans des projets innovants.

Aspect particulier de la gestion organisationnelle de projet : Notre étude se focalise sur l'interface entre les parties prenantes et la communication dans la phase de conception.

Nous explorons comment ces éléments influencent le succès du projet, en se concentrant sur la satisfaction des parties prenantes, l'engagement des parties prenantes, et le climat social.

**Type de Projet :** Bien que notre recherche puisse être appliquée à divers types de projets, nous sommes particulièrement intéressés par les projets complexes et innovants, caractérisés par un degré élevé d'incertitude et de risque. Cela peut inclure des projets de développement de produits, des initiatives de recherche et développement, ou des projets de transformation organisationnelle.

**Terrain Empirique :** Nous réaliserons des études de cas approfondies au sein d'organisations sélectionnées, permettant une analyse détaillée des dynamiques de communication entre parties prenantes pendant la phase de conception. Les entretiens avec des gestionnaires de projet, des membres des équipes de projet et des parties prenantes clés constitueront la base de notre terrain empirique.

## **2 REVUE DE LITTÉRATURE**

### **2.1 La Communication dans les Projets**

Les critères de communication jouent un rôle crucial dans la qualité de la gestion des parties prenantes au sein d'un projet, influençant directement la compréhension des objectifs du projet. (Tushman 1979) souligne que des éléments tels que la fréquence, la clarté et la pertinence des communications sont fondamentaux pour garantir une compréhension efficace des parties prenantes quant aux objectifs du projet. Ces critères agissent comme des piliers essentiels pour une communication réussie tout au long du cycle de vie du projet. « La communication efficace repose sur la diffusion d'informations opportunes, précises et adaptées aux besoins des parties prenantes » (Kerzner 2017). Cette citation souligne l'importance de la pertinence de l'information, mettant en avant le besoin de personnaliser la communication en fonction des attentes et des exigences spécifiques de chaque partie prenante.

En accord avec les principes énoncés ((PMI) 2017) propose que « les canaux de communication doivent être adaptés à la nature de l'information et aux préférences des parties prenantes pour assurer une communication fluide ». Cette recommandation souligne la nécessité d'ajuster les canaux de communication en fonction du type d'information et des préférences individuelles des parties prenantes, reconnaissant ainsi la diversité des besoins en communication.

#### **2.1.1 Utilisation des Technologies de l'Information :**

La communication occupe une place privilégiée dans la littérature sur la gestion de projet (PM). Plusieurs auteurs soutiennent que le domaine de la communication est fortement associé au succès ou à l'échec des projets de technologies de l'information (TI). Cependant, les organisations sont-elles prêtes à gérer adéquatement leurs activités de communication dans les projets informatiques ? Les organisations ne sont apparemment pas prêtes à le faire, car de nombreuses publications évoquent l'écart entre la littérature et les pratiques actuelles, ainsi que les obstacles critiques à la

communication qui devraient être surmontés ((Gillard 2005);(McChesney 2004);(DeBrabander 1977)).

La communication de projet a intéressé un certain nombre d'universitaires et de praticiens et les corps de connaissances (BoK) établissent des lignes directrices pour la communication dans les projets. L'utilisation des BoK, tels que ceux présentés dans le corpus de connaissances en gestion de projet (PMBoK) (PMI, 2008) ou dans le modèle de maturité des capacités (CMM/CMMI) (Humphrey 1989) a augmenté dans les projets informatiques. Dans chacun de ces cadres PM largement utilisés, une attention particulière est portée à la communication en tant que domaine clé dans le contexte du projet. Cependant, certaines études suggèrent que la communication dans les projets a été gérée de manière informelle ((McChesney 2004).

Dans l'environnement organisationnel, les obstacles à la communication sont faciles à détecter et difficiles à surmonter (Kurland 2000). La nature complexe de la communication découle de nombreux facteurs, tels que la sémantique, les politiques de pouvoir et les problèmes organisationnels et technologiques ((Oz 2000);(Gillard 2005) ;(McChesney 2004);(DeBrabander 1977)). Cela conduit à l'un des aspects clés de la communication dans les projets, les perspectives distinctives des parties prenantes, en considérant plusieurs questions telles que les objectifs et les priorités ((Atkinson 1999);(Barclay 2010) ;(PMI 2012)), sémantique ((DeBrabander 1977);(De Brabander 1984)) et asymétries de pouvoir (Kirsch (2002)), ce qui peut être source de conflits, mais aussi contribuer à la richesse de l'écologie du projet (Grabher 2004). L'évolution des technologies de l'information a profondément influencé la manière dont les projets gèrent la communication.

Les plateformes numériques et les outils collaboratifs facilitent la communication en temps réel et la gestion documentaire (Schwalbe 2018). Selon (Cleland 2007), l'utilisation appropriée des technologies peut améliorer l'efficacité de la communication, mais une dépendance excessive peut entraîner des problèmes. L'intégration des technologies doit être alignée sur les besoins des parties prenantes et ne pas compromettre la confidentialité ou la sécurité de l'information (Schwalbe 2018).

### **2.1.2 Évaluation de l'Efficacité de la Communication dans les Projets :**

L'évaluation de l'efficacité de la communication dans les projets revêt une importance cruciale pour orienter les approches et garantir une compréhension optimale des messages au sein de l'équipe projet et des parties prenantes. Cette section de la revue de littérature explore les différentes dimensions de cette évaluation, mettant en lumière les principaux indicateurs et méthodes préconisées par les experts du domaine.

Pour évaluer l'efficacité, de la communication dans les projets (Turner 2016) propose une approche axée sur des indicateurs tangibles. Des métriques telles que le taux de réponse aux communications, la fréquence des réunions, et la satisfaction des parties prenantes sont présentées comme des outils essentiels pour mesurer l'impact des messages véhiculés. Cette approche basée sur des indicateurs quantifiables offre une vision concrète de la dynamique de communication, permettant aux gestionnaires de projets d'ajuster leurs stratégies en temps réel.

Il est important de faire une évaluation régulière de la communication dans le cadre des projets. Cette démarche proactive vise à identifier les lacunes existantes dans la transmission des informations et à instaurer des processus d'amélioration continue. En adoptant une approche itérative, les équipes projet sont mieux positionnées pour rectifier les inefficiences, favoriser une communication transparente, et renforcer la collaboration (Gray 2018).

(Kerzner 2017), propose une perspective novatrice qui met l'accent sur la qualité de la communication plutôt que sur sa simple quantité. Selon cette approche, évaluer l'efficacité de la communication ne se résume pas à mesurer le volume des informations transmises, mais nécessite également d'analyser la pertinence et l'exactitude des messages véhiculés. En d'autres termes, il s'agit de mesurer la précision de la transmission des informations et de vérifier dans quelle mesure les objectifs de communication sont atteints.

Cette vision s'inscrit dans un courant de pensée plus large partagé par d'autres experts en gestion de projet. Par exemple (Jones 2019), souligne l'importance d'une communication de qualité pour le succès d'un projet. Ils insistent sur le fait que la

communication efficace ne se limite pas à la simple transmission d'informations, mais englobe également la compréhension mutuelle des parties prenantes et la clarification des objectifs.

De même (Meredith 2017) met en avant l'idée que la communication dans un projet doit être alignée sur les objectifs stratégiques et opérationnels. Selon eux, une communication pertinente et précise est essentielle pour maintenir l'engagement des parties prenantes et favoriser la coordination des différentes activités.

### **2.1.3 Communication dans les Projets Agile :**

Dans le contexte des méthodologies Agile, la communication occupe une position centrale, mettant l'accent sur l'interaction directe entre les membres de l'équipe et les parties prenantes. Cette approche marque un contraste notable avec les méthodologies plus traditionnelles, telles que décrites dans le Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) du Project Management Institute. Cette section explore la place privilégiée de la communication dans le cadre Agile, soulignant ses aspects uniques et ses avantages distincts.

#### **Approche Agile : Une Révolution Communicationnelle**

L'utilisation d'une approche Agile pour la gestion de projets est souvent perçue comme radicalement différente des méthodologies plus traditionnelles. Contrairement aux approches classiques, les méthodes agiles privilégient une communication continue et itérative, offrant ainsi une flexibilité accrue pour s'adapter aux changements fréquents du projet (Schwalbe 2018). Cette approche dynamique renforce la réactivité de l'équipe face aux évolutions du projet, favorisant une communication en temps réel pour une prise de décision agile.

(Highsmith 2002), analyse dans son article l'importance de la communication face à face dans les projets agiles. Cette préférence découle du besoin de favoriser une compréhension mutuelle profonde entre les membres de l'équipe. La communication directe permet non seulement de partager des informations de manière efficace, mais également de résoudre rapidement les problèmes émergents. Cette proximité favorise

une collaboration étroite, renforçant le principe fondamental de l'Agilité : privilégier les individus et leurs interactions.

### **Outils Visuels pour une Communication Transparente**

Dans le cadre Agile, l'utilisation d'outils visuels, tels que les tableaux Kanban, est courante pour rendre l'information sur le projet visible et accessible à tous les membres de l'équipe (Cohn 2006). Ces outils visuels créent une représentation graphique claire de l'avancement du travail, des priorités, et des défis éventuels. Cette transparence favorise une communication ouverte au sein de l'équipe, améliorant la collaboration et permettant à chacun de comprendre rapidement le statut du projet.

#### **2.1.4 Gestion des Conflits dans la Communication Projet :**

La gestion des conflits dans la communication de projet constitue une compétence essentielle pour garantir le bon déroulement des activités. Cette section explore les différentes facettes de la gestion des conflits, mettant en lumière des approches proactives et les éléments clés qui favorisent une résolution efficace des tensions au sein de l'équipe projet.

#### **Gestion Proactive des Conflits : Écoute Active et Collaboration**

La gestion proactive des conflits, comme souligné par le Project Management Institute ((PMI) 2017), implique une série d'actions réfléchies. Cela comprend une écoute active pour comprendre les préoccupations de toutes les parties, la clarification des attentes pour éviter les malentendus, et la recherche de solutions collaboratives. Cette approche proactive vise à anticiper les sources potentielles de conflits et à les aborder de manière constructive avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. En encourageant un dialogue ouvert et en favorisant la collaboration, les équipes projet peuvent prévenir les conflits débilissants.

#### **Conflits Fonctionnels : Un Catalyseur d'Innovation**

(Robbins 2018) souligne que les conflits ne sont pas nécessairement préjudiciables. Lorsqu'ils sont gérés correctement, les conflits peuvent être fonctionnels, stimulant

des idées innovantes et créant des opportunités d'amélioration. Cependant, une gestion inadéquate peut transformer ces conflits en tensions préjudiciables, nuisant à la cohésion de l'équipe et impactant négativement les résultats du projet. Il est donc essentiel de reconnaître la différence entre les conflits productifs et ceux qui nécessitent une intervention pour éviter des conséquences dommageables.

### **Communication Assertive et Styles de Communication : Prévention et Résolution des Conflits**

(Kerzner 2017) met en avant l'importance de la communication assertive et de la compréhension des différents styles de communication dans la prévention et la résolution des conflits. Une communication assertive, qui exprime clairement les besoins et opinions sans agressivité, contribue à éviter les malentendus et à prévenir les conflits potentiels. La compréhension des styles de communication au sein de l'équipe permet d'ajuster les interactions, favorisant ainsi une communication plus efficace et réduisant les risques de conflits liés à des différences de compréhension.

#### **2.1.5 Impact de la Culture sur la Communication Projet :**

L'impact de la culture sur la communication dans les projets représente un élément crucial à considérer pour assurer le succès des activités. Cette section explore la manière dont la culture organisationnelle et nationale peut influencer le processus de communication, mettant en évidence l'importance d'une compréhension approfondie et d'une adaptation stratégique.

Certains auteurs considèrent que le succès ou l'échec d'un projet est étroitement lié au processus de communication, que ce soit dans la vie quotidienne, au sein des organisations, ou spécifiquement dans la gestion de projets. La culture, qu'elle soit organisationnelle ou nationale, joue un rôle essentiel dans la manière dont l'information est échangée, interprétée, et mise en œuvre au sein d'un projet.

La compréhension approfondie de la culture organisationnelle permet d'ajuster la communication pour éviter les malentendus dans un projet. Les normes, les valeurs, et les modes de fonctionnement propres à chaque culture organisationnelle peuvent

influencer la façon dont les messages sont perçus et interprétés par les membres de l'équipe projet. En ajustant la communication en fonction de ces spécificités culturelles, les gestionnaires de projet peuvent faciliter une compréhension mutuelle plus profonde (Hofstede 2005).

Les différences culturelles peuvent exercer une influence significative sur des aspects clés de la communication de projet (Gray 2018). La perception du temps, la hiérarchie de l'information, et les attentes en matière de communication varient d'une culture à l'autre. Par exemple, dans certaines cultures, la ponctualité peut être cruciale, tandis que dans d'autres, la flexibilité horaire peut être plus acceptée. La compréhension de ces nuances culturelles permet d'ajuster les pratiques de communication pour mieux répondre aux attentes des membres de l'équipe, minimisant ainsi les risques de malentendus.

(Gudykunst 2005) met en lumière la nécessité d'une sensibilité culturelle et d'une adaptabilité dans le choix des mots et des canaux de communication, surtout dans un contexte multiculturel. La communication interculturelle exige une conscience accrue des différences culturelles et une flexibilité dans l'adaptation du langage et des canaux de communication pour garantir une transmission efficace des messages.

### 2.1.6 Les Variables retenues pour le facteur communication dans un projet

Tableau 2 : Les Variables retenues pour le facteur communication dans un projet

Facteurs	Indicateurs	Description	Reference
<b>Communication dans la phase de conception</b>	Fréquence de Communication	Une communication active et régulière indiquerait un niveau élevé de fréquence.	Tushman et Nadler (1978),
	Clarté des Messages	Des enquêtes ou des évaluations périodiques peuvent être utilisées pour déterminer dans quelle mesure les messages sont perçus de manière claire et sans ambiguïté	Kerzner (2017)
	Utilisation appropriée des Technologies de l'Information	Il pourrait s'agir de sondages ou d'évaluations régulières pour évaluer la pertinence et l'efficacité des outils de	Cleland et Ireland (2007).

Facteurs	Indicateurs	Description	Reference
		communication numériques.	
	Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	L'indicateur de l'évaluation de la précision pourrait impliquer des métriques visant à évaluer la correspondance entre les informations transmises et les objectifs de communication fixés. Il s'agit de mesurer dans quelle mesure les messages sont conformes aux attentes du projet.	Kerzner (2017)
	Taux de Résolution des Conflits	Pour évaluer l'efficacité de la gestion des conflits, un indicateur pertinent serait le taux de résolution des conflits. Cela	(PMI, 2017)

Facteurs	Indicateurs	Description	Reference
		<p>pourrait être mesuré en quantifiant le nombre de conflits résolus de manière constructive par rapport au nombre total de conflits identifiés, reflétant ainsi la qualité de la gestion proactive des conflits.</p>	

## 2.2 Succès d'un projet

### 2.2.1 Définition du Succès de Projet :

On distingue deux perspectives essentielles pour évaluer le succès d'un projet. La perspective « dure » se concentre sur des résultats tangibles tels que le respect du budget, du calendrier, et la qualité des livrables. D'un autre côté, la perspective « douce » se penche sur des aspects plus subjectifs tels que la satisfaction des parties prenantes, la performance de l'équipe, et l'apprentissage organisationnel. Cette dualité permet d'appréhender le succès d'un projet de manière holistique, en intégrant des éléments concrets et des facteurs liés à la perception et à l'expérience des parties prenantes (Shenhar 2007).

Il est aussi proposé une approche multidimensionnelle du succès de projet (De Wit 1988). Cette perspective englobe différentes dimensions telles que le succès technique, organisationnel, social, et personnel. En considérant ces divers aspects, De Wit élargit

la vision traditionnelle du succès de projet au-delà des paramètres purement techniques. Cependant, il existe une nuance importante entre le succès du projet et le succès du processus. Le succès du projet est mesuré par la conformité aux exigences techniques et au budget, tandis que le succès du processus est évalué par la satisfaction des parties prenantes et l'apprentissage organisationnel. Cette distinction souligne l'importance de considérer à la fois les résultats finaux du projet et le processus suivi pour les atteindre. Un projet peut être considéré comme un succès du point de vue des livrables tout en présentant des lacunes dans le processus, et vice versa.

### **2.2.2 Facteurs Critiques de Succès :**

Selon (Turner 2005), les facteurs critiques de succès peuvent être regroupés en facteurs liés au projet (planification efficace, gestion de projet compétente), aux individus (compétences et engagement des membres de l'équipe), à l'organisation (soutien de la haute direction, culture organisationnelle favorable) et à l'environnement (stabilité du marché, compréhension des besoins du client).

« Le succès d'un projet peut également être évalué en termes de réalisation des objectifs fixés, la satisfaction des parties prenantes et l'impact sur l'organisation » (Pinto 1988). Traditionnellement, il a été largement admis que toute évaluation du succès d'un projet doit inclure des mesures de respect des budgets et des délais, ainsi que la confirmation des capacités de performance. De plus, il a été suggéré que pour qu'un projet soit considéré comme réussi, il doit être techniquement valide. En d'autres termes, le projet doit fonctionner et être une solution techniquement correcte au problème pour lequel le projet a été initié. De plus, le projet doit être validé sur le plan organisationnel. En d'autres termes, le projet à mettre en œuvre doit correspondre à l'organisation ou aux clients pour lesquels il est destiné, et ils doivent l'utiliser. Enfin, le projet à mettre en œuvre devrait entraîner une forme d'amélioration du niveau d'efficacité organisationnelle ou de prise de décision. L'organisation du client devrait être évaluée comme étant plus « efficace » en raison du projet mis en œuvre. En résumé, le succès du projet a été mesuré en fonction des caractéristiques suivantes : respect du budget, respect des délais, niveau de performance atteint, validité technique,

validité organisationnelle, impact sur l'efficacité organisationnelle et la prise de décision.

Le succès du projet peut être compris comme le succès de la direction responsable du projet. Dès qu'un projet a été exécuté avec succès en termes de temps, de budget et de performances, le succès de la gestion de projet est atteint. De plus, une utilisation efficace et efficiente des méthodes de gestion de projet est nécessaire, et le client doit être satisfait de l'exécution du projet (De Wit 1988). Ainsi, le succès de la gestion de projet peut être évalué à la fin du projet (Andersen 2010). Évaluer le succès de la gestion de projet selon les critères de réussite mentionnés ci-dessus permet de juger de la performance d'une équipe de projet sur la base de critères sur lesquels elle peut influencer (Cooke-Davies 2007).

(Shenhar 2007) met en avant le concept de « Fit » entre le projet, son management, et l'environnement, soulignant l'importance d'une correspondance appropriée entre ces dimensions pour assurer le succès. La gestion des parties prenantes est également soulignée comme un facteur clé de succès (Freeman 1984). Les attentes claires et la satisfaction des parties prenantes sont essentielles. La communication efficace, la planification rigoureuse, la mobilisation des ressources et l'adaptation aux changements sont des éléments cruciaux du succès d'un projet (Kerzner 2017).

### **2.2.3 Modèles de Mesure du Succès :**

La mesure du succès d'un projet nécessite des modèles adaptés et complets qui prennent en compte diverses dimensions. Le modèle du (PMI) offre une approche bien établie pour évaluer le succès du projet. Il se base sur le respect du triangle coût, délai et qualité, tout en intégrant la satisfaction des parties prenantes et la réalisation des objectifs du projet. En considérant ces aspects multidimensionnels, le modèle PMI permet une évaluation holistique qui va au-delà des simples indicateurs financiers pour inclure des considérations plus larges liées à la satisfaction des parties prenantes.

Le modèle de succès de (DeLone 1992) adopte une perspective informatique, mettant en avant plusieurs dimensions pour évaluer le succès d'un système d'information. Il

considère la qualité du produit, la qualité du service, l'utilisation, la satisfaction, l'intention d'utilisation, et les bénéfices nets. En s'adressant spécifiquement aux projets informatiques, ce modèle offre une vision approfondie des critères de succès, prenant en compte à la fois des aspects techniques et des facteurs humains.

(Jugdev 2005) propose un modèle en trois parties pour évaluer le succès d'un projet. Il distingue le succès du projet, mesuré par la conformité aux exigences techniques et budgétaires, le succès du processus, évalué par la satisfaction des parties prenantes et l'apprentissage organisationnel, et le succès organisationnel, qui englobe des critères spécifiques liés à l'impact sur l'organisation. Cette approche offre une perspective équilibrée en considérant à la fois les résultats du projet et le processus suivi pour les atteindre.

Modèle de l'Université de Groningen (De Bakker 2010) qui introduit des dimensions supplémentaires pour évaluer le succès du projet. Il inclut la satisfaction des parties prenantes, l'adaptabilité du projet, et la performance organisationnelle. Ces dimensions élargissent la portée de l'évaluation du succès en tenant compte de la perception des parties prenantes, de la flexibilité du projet face aux changements, et de son impact global sur la performance de l'organisation.

Les modèles de mesure du succès d'un projet ont été développés pour aider les gestionnaires de projet à évaluer le succès de leur projet. Ces modèles ont été développés pour inclure des mesures de respect des budgets et des délais, ainsi que des mesures de performance technique et organisationnelle. (Pinto 1987).

#### **2.2.4 Facteurs de Risque et d'Échec :**

Les facteurs de risque et d'échec dans la gestion de projet ont été largement étudiés. Les facteurs de risque peuvent être définis comme des événements ou des conditions qui ont le potentiel de causer des perturbations ou des pertes dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet. Les facteurs de risque et d'échec peuvent être liés à des aspects tels que la planification, la gestion des ressources, la communication, la technologie, les relations avec les parties prenantes, etc.(Pinto 1987).

Des changements fréquents dans la portée du projet, des ressources insuffisantes, et un manque de compétences au sein de l'équipe sont des facteurs qui peuvent conduire à l'échec du projet (Atkinson 1999).

Selon (Morris 1987) l'absence de support organisationnel et la résistance au changement sont des obstacles majeurs pour le succès d'un projet.

L'incapacité à gérer les risques, à communiquer efficacement et à s'adapter aux changements est des facteurs qui peuvent contribuer à l'échec du projet (Schwalbe 2016). Une gestion inefficace des risques peut entraîner des retards, des dépassements de budget et des défaillances techniques, compromettant ainsi le succès global du projet. De même, une communication déficiente peut entraîner des malentendus, des conflits et une mauvaise coordination entre les membres de l'équipe, ce qui peut entraver le progrès et la réalisation des objectifs du projet.

### **2.2.5 Climat Social dans les Projets :**

Le climat social au sein des projets, défini comme la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'équipe projet et de l'organisation, émerge comme un élément déterminant du succès des initiatives. Cette section de la revue de littérature met en lumière l'influence cruciale du climat social sur la dynamique des équipes et, par conséquent, sur les résultats globaux des projets.

Selon les travaux de (West 2002), un climat social positif est caractérisé par des relations interpersonnelles de qualité au sein de l'équipe. Ce dernier favorise la collaboration, la créativité et la résolution efficace des conflits, contribuant ainsi de manière significative à des résultats positifs dans la réalisation des objectifs du projet. Cette perspective met en avant l'idée que la qualité des interactions entre les membres de l'équipe est une variable clé influençant la performance collective. Ces éléments contribuent de manière significative à des résultats positifs, soulignant ainsi le rôle prépondérant du climat social dans le dynamique projet.

(Bredillet 2008) souligne l'importance de la confiance, de la coopération et du respect mutuel en tant qu'éléments essentiels d'un climat social favorable au sein d'un projet.

Ces éléments, fondamentaux pour établir des relations de travail saines, contribuent à renforcer la cohésion au sein de l'équipe et à créer un environnement propice à la productivité et à l'innovation. Ainsi, le travail de Bredillet met en avant la dimension humaine du climat social, soulignant que des relations positives entre les membres de l'équipe sont des fondations solides pour le succès du projet.

(De Wit 1988) apporte une perspective intéressante en mettant en avant l'impact direct du climat social sur la motivation des membres de l'équipe. En effet, le niveau de satisfaction des collaborateurs au sein du groupe de travail est étroitement lié à la manière dont ils interagissent et perçoivent leur environnement professionnel. Cette motivation individuelle a des implications directes sur la performance des membres de l'équipe, créant ainsi une rétroaction dynamique où le climat social influence la motivation, et cette dernière impacte à son tour les résultats du projet. Cette observation souligne la nécessité de prendre en compte les aspects sociaux pour comprendre pleinement les moteurs de la performance dans un contexte de projet

## 2.2.6 Les Variables retenues pour le facteur succès du projet

Tableau 3 : Les Variables retenues pour le facteur succès du projet

Facteurs	Indicateurs	Description
<b>Succès d'un projet</b>	Respect des Délais	Un indicateur clé du succès d'un projet réside dans sa capacité à respecter les délais préétablis.
	Respect du Budget	Le respect du budget alloué constitue un indicateur clé du succès d'un projet. Cela reflète l'efficacité de la planification et de la gestion des ressources.
	Satisfaction des Parties Prenantes	La mesure de la satisfaction des parties prenantes constitue un indicateur subjectif, mais crucial du succès. Des enquêtes, des entretiens et des retours d'expérience permettent d'évaluer la perception et la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du projet.
	Adaptabilité aux Changements	La capacité du projet à s'adapter aux changements, qu'ils proviennent de l'environnement, des attentes des parties prenantes ou d'autres facteurs, est un indicateur de sa résilience et de sa flexibilité.
	Réalisation des Objectifs	L'accomplissement des objectifs fixés initialement pour le projet, qu'ils soient techniques, organisationnels ou liés à la performance, est un critère majeur pour évaluer son succès. Cela reflète la pertinence et l'efficacité des actions entreprises.

## **2.3 Relation entre les parties prenantes**

### **2.3.1 Définition des parties prenantes :**

La notion de parties prenantes, également appelée « Stakeholder », est un concept clé en management stratégique. Selon le document de Samuel Mercier, maître de conférences à l'IAE de Dijon, Université de Bourgogne, une partie prenante est définie comme un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels (Mercier 2001). Cette définition met en avant l'importance des acteurs internes et externes à l'entreprise qui ont un intérêt ou une influence sur ses activités et ses résultats.

L'origine du terme « Stakeholder » remonte à 1963, comme l'indique (Freeman 1984) dans le document de Mercier. Depuis lors, la notion de parties prenantes a évolué pour devenir un concept central dans la gestion des entreprises et des organisations.

La théorie des parties prenantes est en constante évolution, ce qui peut expliquer les débats entourant sa définition et son utilité pour le management. Selon (Donaldson 1995)), il existe différentes approches de la théorie des parties prenantes, notamment l'approche descriptive, instrumentale et normative. L'approche descriptive et instrumentale considère la théorie des parties prenantes comme un outil au service du management stratégique, tandis que l'approche normative conduit à reformuler les objectifs de l'organisation.

Certains auteurs soulignent que les parties prenantes englobent un large éventail d'acteurs tels que les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs et la communauté. Cependant, seuls ceux qui peuvent affecter l'entreprise et qui sont affectés par ses actions sont considérés comme des parties prenantes, excluant ainsi ceux qui n'ont ni pouvoir ni relation avec l'organisation.

### **2.3.2 Identification et Classification des Parties Prenantes :**

Dans le travail de (Bouglet 2015), une partie prenante comme « un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman 1984) . Cette définition large englobe divers acteurs tels que les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs financiers et la communauté. D'autres chercheurs comme (Mitchell 1997) ont développé des modèles d'identification des parties prenantes basés sur des critères tels que le pouvoir d'influence, la légitimité des relations et l'urgence des droits revendiqués.

Le modèle de (Mitchell 1997) est largement reconnu dans la littérature comme une référence en matière d'identification des parties prenantes. Ce modèle classe les parties prenantes en fonction de leur pouvoir, légitimité et urgence, aboutissant à une typologie comprenant sept types de parties prenantes. Cette approche permet aux dirigeants de prioriser les parties prenantes en se concentrant sur celles qui présentent le plus grand nombre d'attributs ou une combinaison spécifique d'attributs nécessitant une attention particulière.

Cependant, certains chercheurs soulignent les limites des modèles traditionnels d'identification des parties prenantes, notamment en ce qui concerne la prise en compte des relations entre les parties prenantes. (Frooman 1999) mets en avant l'importance de considérer les interactions et les connexions entre les parties prenantes pour une gestion plus efficace des relations.

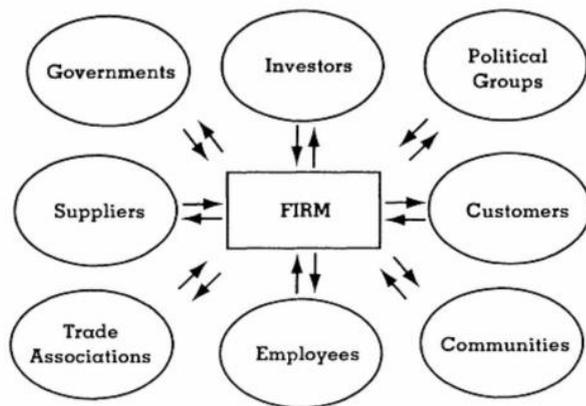
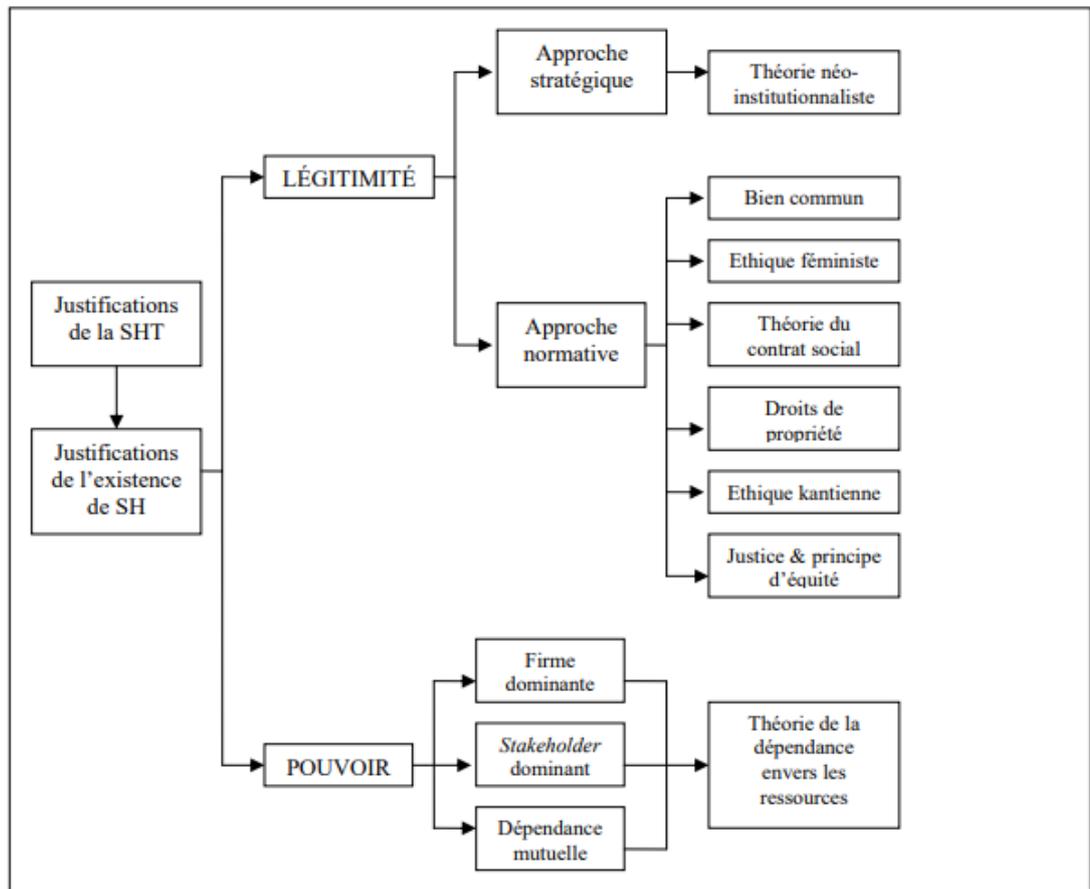


Figure 3 : les parties prenantes Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69.

La question d'un classement possible des parties prenantes conduit à la question posée par (Mitchell 1997) et qui est de savoir qui compte vraiment. Ils nous proposent d'ailleurs davantage un principe de classement qu'un classement s'appuyant sur la trilogie « pouvoir-légitimité-urgence ». Ici, les parties « incontournables » sont à l'intersection des trois perspectives : les parties « dominantes » à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité ; les parties « dangereuses » à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence ; et les parties « dépendantes » à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence (Yvon 2006).

Figure 1 : Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes



Source : adapté de Andriof et Waddock (2002 ; p. 32), Phillips et al. (2003, p. 482).

Figure 4 : Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes

Une approche courante pour classer les parties prenantes :

1. **Influence** : Les parties prenantes peuvent être classées en fonction de leur niveau d'influence sur le projet. Cela peut inclure des parties prenantes clés ayant un fort impact sur les décisions et le résultat du projet, ainsi que des parties prenantes moins influentes.

2. **Intérêt** : Les parties prenantes peuvent également être classées en fonction de leur niveau d'intérêt dans le projet. Certaines parties prenantes peuvent être fortement investies dans le projet, tandis que d'autres peuvent avoir un intérêt plus marginal.

3. **Attitude** : La classification des parties prenantes peut également se baser sur leur attitude envers le projet. Cela peut inclure des parties prenantes favorables, neutres ou opposées au projet.

4. **Relation** : Les parties prenantes peuvent être classées en fonction de leur relation directe avec le projet. Cela peut inclure des parties prenantes internes (comme les membres de l'équipe du projet) et des parties prenantes externes (comme les clients, les fournisseurs, etc.).

(Ferrary 2009), explore la théorie des parties prenantes et son impact sur la gestion des ressources humaines. La classification des parties prenantes est un aspect clé abordé dans l'analyse de Ferrary. En se basant sur les travaux de chercheurs tels que (Freeman 1984), l'article met en lumière comment les différentes parties prenantes influencent les pratiques de gestion et les décisions organisationnelles. Il définit les parties prenantes comme l'ensemble des parties qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise ou être affectées par celle-ci. Cette approche élargie inclut non seulement les actionnaires et le conseil d'administration, mais aussi des acteurs informels tels que les relations entre les directeurs. L'accent est mis sur la légitimité plutôt que la légalité de l'implication des parties prenantes dans l'entreprise, ce qui permet d'inclure un large éventail d'acteurs tels que les médias, les consommateurs ou les mouvements écologiques.

En outre, Ferrary souligne l'importance de reconnaître les multiples identités des parties prenantes, liées à différents rôles qu'elles peuvent jouer dans les sphères économiques, politiques et sociales. Cette diversité d'identités introduit de l'incertitude quant aux intérêts qu'elles chercheront à optimiser, ce qui peut conduire à des alliances ou des oppositions variées.

(Ferrary 2004) propose, pour sa part, de se référer à ce qui se trouve à l'origine de leurs logiques d'optimisation, à leurs moyens d'action et à leurs principes de justification.

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes classiques, et externes à pouvoir d'influence, celle qui est établie entre les parties qui supportent les risques, les cibles et les acteurs (Clarkson (1995)) celle qui distingue entre les parties prenantes institutionnelles (liées aux lois, réglementations, entités interorganisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes éthiques (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer. Il est aussi possible de noter des perspectives globalisantes : la société civile (Lépineux (2004)) ou encore la trilogie « nature-société-génération futures » (Zsolnai (2004)).

Face à la multiplicité de ces classifications (Minvielle (2004).) Souligne combien la référence aux parties prenantes éloigne peu à peu du centre de l'entreprise, lieu d'émission du volontarisme managérial et comment ces parties prenantes sont elles-mêmes classées en fonction de leur éloignement par rapport au centre ainsi que les difficultés de l'exercice du volontarisme managérial pour ce qui les concerne. Elle met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre. Cette classification aurait alors pour conséquence d'éloigner de toute description événementielle de l'entreprise.

Pour (Donaldson 1995), les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que :

- les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés,
- les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

On distingue aujourd'hui classiquement (Caroll (1989)) :

- Les parties prenantes « primaires » qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de parties prenantes « contractuelles »).
- Les parties prenantes « secondaires » qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impactée, mais sans

pour autant se trouver en lien contractuel (qualifiées encore de « diffuses »). D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes « classiques », et externes à pouvoir d'influence, ou encore (Pellé-Culpin 1998) la distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités interorganisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérants sur les marchés de l'entreprise concernée), les parties prenantes « éthiques » (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

L'identification des parties prenantes implique le processus de reconnaissance et de documentation des différentes personnes, groupes ou organisations qui ont un intérêt dans le succès ou l'échec d'un projet. La classification des parties prenantes vise à hiérarchiser leur pouvoir, leur influence et leur importance (Freeman 1984) .

Influence/pouvoir des parties prenantes	Élevé	<p style="text-align: center;"><b>STRATÉGIE B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir élevé, faible intérêt</li> <li>• Répondre à leurs besoins</li> <li>• Les engager et les consulter dans leurs domaines d'intérêt</li> <li>• Viser à accroître leur intérêt</li> <li>• Peuvent apporter un soutien positif au projet</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>STRATÉGIE A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir élevé, intérêt élevé</li> <li>• Joueur clé - axer le plus d'efforts sur ce groupe</li> <li>• Les engager étroitement</li> <li>• Les impliquer dans la gouvernance et la prise de décision du projet</li> <li>• Maintenir une communication constante</li> </ul>
	Faible	<p style="text-align: center;"><b>STRATÉGIE D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins importantes</li> <li>• Les informer au besoin, de la façon qui convient le mieux</li> <li>• Tenter d'accroître leur intérêt</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>STRATÉGIE C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se montrent très intéressées</li> <li>• Les tenir informées et les consulter dans leurs domaines d'intérêt</li> <li>• Maintenir la bonne volonté</li> <li>• Peuvent être des opposants au projet</li> </ul>
		Faible	Élevé
Intérêt des parties prenantes			

Figure 5 : Influence/pouvoir des parties prenantes

### **2.3.3 Gestion des Attentes des Parties Prenantes :**

Dans le document de (Ferrary 2009), les parties prenantes cherchent à influencer le fonctionnement de l'organisation en fonction de leurs intérêts selon (Mason 1981). Les attentes des parties prenantes peuvent varier en fonction de leur légitimité et de leur pouvoir dans la structure organisationnelle (Freeman 1984) souligne l'importance de prendre en compte les attentes des parties prenantes pour assurer une gestion efficace et éthique de l'entreprise.

Les attentes des parties prenantes peuvent être liées à des aspects divers tels que la performance financière, la responsabilité sociale, les conditions de travail, ou encore l'impact environnemental des activités de l'organisation. (Mitchell 1997) mettent en avant l'importance de définir qui et quoi compte réellement pour les parties prenantes, afin de répondre adéquatement à leurs attentes et de maintenir des relations harmonieuses.

En intégrant les attentes des parties prenantes dans la prise de décision et la gestion des ressources humaines, les organisations peuvent renforcer leur légitimité et leur soutien auprès de ces acteurs clés. La compréhension des attentes diverses des parties prenantes permet aux gestionnaires de mieux anticiper les besoins et les demandes de ces acteurs, favorisant ainsi des relations mutuellement bénéfiques.

(Freeman 1984), un chercheur influent dans le domaine de la théorie des parties prenantes, a souligné l'importance de comprendre et de répondre aux attentes des différentes parties prenantes d'une organisation. Selon lui, les parties prenantes peuvent avoir des attentes diverses en termes de performance financière, de responsabilité sociale, d'éthique des affaires, de transparence et de participation aux décisions.

(Donaldson 1995) a également mis en avant l'importance de prendre en compte les attentes des parties prenantes dans la gestion stratégique des organisations. Leur typologie des approches de la théorie des parties prenantes met en lumière la nécessité de considérer les obligations éthiques envers ces parties prenantes et de répondre à leurs attentes de manière équilibrée.

(Michel (2006, September).), spécialiste de la gouvernance d'entreprise, a contribué à la réflexion sur les attentes des parties prenantes en soulignant l'importance de la responsabilité des dirigeants envers ces acteurs. Il met en avant l'idée que les attentes des parties prenantes peuvent influencer les décisions stratégiques des organisations et qu'il est essentiel de les prendre en considération pour assurer la pérennité et la légitimité de l'entreprise

(Friedman 2002) a souligné l'importance de classer les parties prenantes en fonction de leurs intérêts compatibles ou non avec ceux de l'entreprise, ainsi que de distinguer les attentes internes nécessaires des attentes externes contingentes. Cette approche permet de mieux cerner les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes et d'adapter les stratégies de gestion en conséquence.

En outre (Fassin 2008) a proposé une classification des parties prenantes en trois types : les stakeholders (porteurs d'enjeux centraux), les stakewatchers (groupes de pression) et les stakekeepers (régulateurs). Cette typologie met en évidence la diversité des attentes et des rôles des parties prenantes dans le contexte organisationnel, soulignant la nécessité pour les entreprises de prendre en compte ces différentes perspectives.

Des stratégies efficaces de gestion des attentes contribuent à minimiser les conflits potentiels et à renforcer la confiance entre l'organisation et ses parties prenantes (Bourne 2005). La méthodologie soutenue par l'outil fournit un mécanisme efficace pour évaluer l'influence relative des parties prenantes du projet, comprendre leurs attentes et définir les procédures d'engagement pour influencer les attentes et les perceptions des principales parties prenantes au profit du projet. L'influence est basée sur le pouvoir, la proximité et l'urgence qui sont une méthode bien établie pour évaluer l'influence des parties prenantes (Cleland 1995).

La cohérence, la persévérance et la détermination sont importantes pour susciter le respect. Le développement de la crédibilité personnelle des parties prenantes, des relations personnelles et professionnelles plus larges, des contacts et des réseaux sont tous des éléments essentiels pour susciter le respect nécessaire pour changer les perceptions des parties prenantes. Ces relations plus larges doivent être construites non

seulement « pour le projet », mais entretenues à long terme. La détermination et la gestion des attentes des parties prenantes tout au long du projet sont essentielles pour assurer la satisfaction et le succès global (Gray 2018).

#### **2.3.4 Influence des Parties Prenantes sur les Décisions du Projet :**

La littérature s'intéresse à la manière dont les parties prenantes peuvent influencer les décisions du projet. Cela inclut l'examen des conflits d'intérêts potentiels et des mécanismes pour les résoudre. L'influence des parties prenantes sur les décisions du projet se réfère à la capacité de ces acteurs à façonner ou à modifier les choix stratégiques et opérationnels d'une organisation ou d'un projet en fonction de leurs intérêts et de leur pouvoir (A.C. 1999).

Leur influence peut se manifester de plusieurs manières, notamment :

1. **Financière** : Les parties prenantes qui fournissent des fonds ou des ressources financières pour le projet peuvent exercer une influence en fonction de leur contribution financière.
2. **Politique** : Les parties prenantes ayant un intérêt politique, tel que les organismes de réglementation ou les autorités gouvernementales, peuvent influencer les décisions du projet par le biais de réglementations, de lois ou de politiques.
3. **Opérationnelle** : Les parties prenantes internes, telles que les employés ou les équipes opérationnelles, peuvent influencer les décisions en fonction de leur expertise opérationnelle et de leur expérience.
4. **Stratégique** : Les parties prenantes ayant un intérêt stratégique dans le projet, comme les actionnaires ou les partenaires commerciaux, peuvent exercer une influence en fonction de leurs objectifs stratégiques et de leurs intérêts à long terme.
5. **Sociale et Environnementale** : Les parties prenantes externes, telles que les communautés locales ou les groupes environnementaux, peuvent influencer les décisions du projet en fonction de leurs préoccupations sociales et environnementales.

La théorie des parties prenantes est définie par les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Freeman 1984). Cette définition centrale a été utilisée par de nombreux chercheurs, bien que des débats persistent quant à son élargissement ou à sa restriction. Par exemple (Hill (1992)) définissent les parties prenantes comme des « constituants ayant un droit légitime sur l'entreprise », tandis que (Carroll Archie 1993) élargit la portée de la définition pour inclure ceux qui détiennent le pouvoir d'impact sur l'organisation. (Clarkson (1995)) propose une approche alternative qui restreint les parties prenantes aux porteurs de risques, soulignant ainsi l'importance des attentes des parties prenantes pour les choix de gestion. En fin de compte, quelle que soit la définition retenue, les organisations doivent tenir compte des attentes des parties prenantes, et les choix de gestion sont influencés par ces attentes (Brenner 1991). De plus, l'article souligne l'importance de considérer les relations entre les parties prenantes dans un contexte de réseau. Les parties prenantes ne sont pas simplement liées à l'organisation de manière dyadique, mais font partie d'un réseau d'influences mutuelles. Cette perspective élargie permet de mieux comprendre comment les parties prenantes interagissent entre elles et comment ces interactions influencent l'organisation (Rowley 1997) .

### **2.3.5 Engagement des Parties Prenantes :**

#### **La théorie des parties prenantes : une théorie normative ?**

(Donaldson 1995) insistent également sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes. Il s'agit, pour eux, d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie descriptive. Il s'agit alors de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque.

Les engagements des parties prenantes peuvent varier en fonction de leur rôle et de leur intérêt dans le projet. Cependant, en général, les engagements des parties prenantes peuvent inclure :

1. **Fournir des ressources** : Les parties prenantes peuvent s'engager à fournir des ressources financières, humaines ou matérielles pour soutenir le projet.
2. **Participer aux décisions** : Les parties prenantes peuvent s'engager à participer aux décisions du projet en fournissant des commentaires, des suggestions ou des recommandations. (Schwaber and Beedle 2001)
3. **Respecter les engagements** : Les parties prenantes peuvent s'engager à respecter les engagements pris envers le projet, tel que les délais, les budgets et les objectifs.
4. **Fournir un soutien** : Les parties prenantes peuvent s'engager à fournir un soutien continu au projet, tel que la promotion du projet auprès de leur réseau ou la participation à des événements liés au projet.
5. **Partager des informations** : Les parties prenantes peuvent s'engager à partager des informations pertinentes sur le projet, telles que les mises à jour de l'état d'avancement ou les résultats des évaluations.

Il est important de comprendre les engagements des parties prenantes pour pouvoir gérer efficacement leurs attentes et leurs contributions au projet. Les engagements des parties prenantes doivent être clairement définis et communiqués tout au long du projet pour assurer une collaboration efficace et une réussite globale. L'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur nécessaire coopération (Dodd Jr 1931) et (Barnard 1968). Ils mettent en avant l'idée que les entreprises fonctionnent comme des systèmes sociaux complexes, impliquant une multitude d'acteurs avec des intérêts et des motivations variés.

Dans la section intitulée « Fonction ou activité de gestion stratégique : Les parties prenantes à approcher et les moyens à utiliser » (Bryson (2004)), différentes promesses que l'organisation peut faire aux parties prenantes pour les engager dans le processus de prise de décision. Par exemple, l'organisation peut promettre de tenir les parties prenantes informées ou de les consulter et de leur fournir des commentaires sur la façon dont leur contribution a influencé la décision. Cette section fournit des moyens concrets pour impliquer les parties prenantes dans le processus de prise de décision et pour s'assurer que leurs intérêts sont pris en compte. L'engagement des parties

prenantes est caractérisé par leur participation active et positive tout au long du projet, afin de favoriser sa réussite. (Bourne 2005) affirment que l'engagement des parties prenantes implique une participation active, une collaboration et une implication tout au long du cycle de vie du projet. Ils mentionnent que des approches innovantes, telles que la participation des parties prenantes dans la co-création, peuvent renforcer l'engagement et la légitimité des décisions.

L'engagement des parties prenantes va au-delà de la simple communication (Mitchell 1997). Les parties prenantes doivent être impliquées dans le processus de prise de décision de l'entreprise ou de l'organisation, et leur engagement doit être considéré comme un élément clé de la gestion des parties prenantes. Les auteurs notent également que l'engagement des parties prenantes peut être difficile à mesurer et à évaluer, mais qu'il est essentiel pour assurer la pertinence et la durabilité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les auteurs suggèrent que les entreprises et les organisations doivent développer des stratégies pour encourager l'engagement des parties prenantes, telles que la création de forums de dialogue et de mécanismes de rétroaction, ainsi que la mise en place de processus de prise de décision transparents et inclusifs (Mitchell 1997).

(Freeman 2007), souligne que l'implication active des parties prenantes tout au long du projet est essentielle pour maintenir leur soutien et minimiser les risques de résistance au changement. L'engagement nécessite une communication bidirectionnelle, une compréhension mutuelle des objectifs et la gestion proactive des attentes (Müller 2007) .

### **2.3.6 Évaluation de la Satisfaction des Parties Prenantes :**

Certains travaux se concentrent sur la mesure de la satisfaction des parties prenantes pour évaluer la réussite du projet. Cela peut impliquer des enquêtes, des entretiens ou d'autres méthodes d'évaluation de la perception des parties prenantes. L'évaluation de la satisfaction des parties prenantes vise à mesurer le degré de contentement ou de

mécontentement des parties prenantes par rapport aux résultats, aux processus ou aux performances d'un projet ou d'une organisation (Frooman 1999) .

Voici quelques méthodes courantes pour évaluer la satisfaction des parties prenantes :

1. **Entretiens individuels** : Réaliser des entretiens individuels avec les parties prenantes clés pour discuter de leurs préoccupations, de leurs attentes et de leur niveau de satisfaction par rapport au projet.
2. **Sondages et questionnaires** : Distribuer des sondages ou des questionnaires pour recueillir les commentaires des parties prenantes sur différents aspects du projet, tel que la communication, la prise de décision et la gestion des attentes.
3. **Réunions de rétroaction** : Organiser des réunions spécifiques pour recueillir la rétroaction des parties prenantes sur leur expérience avec le projet, en mettant l'accent sur les points forts et les domaines à améliorer.
4. **Analyse des données de performance** : Examiner les données de performance du projet pour évaluer l'impact des actions prises sur la satisfaction des parties prenantes, par exemple en mesurant les retards, les dépassements de budget ou les problèmes de qualité.
5. **Évaluation continue** : Intégrer des mécanismes d'évaluation continue dans la gestion des parties prenantes pour suivre régulièrement leur niveau de satisfaction et apporter des ajustements si nécessaire.

En évaluant la satisfaction des parties prenantes, les gestionnaires de projet peuvent identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et prendre des mesures pour améliorer la relation avec les parties prenantes, ce qui peut contribuer à la réussite globale du projet. L'évaluation de la satisfaction des parties prenantes mesure le degré de résonance entre les attentes et les expériences réelles tout au long du projet (Freeman 1984).

(Bryson (2004)) mentionne l'utilisation de mécanismes formels et informels d'évaluation, tels que les enquêtes de satisfaction et les entretiens, pour recueillir les retours des parties prenantes. Cette approche permet de recueillir des informations

directes sur la perception et les attentes des parties prenantes, favorisant ainsi une compréhension approfondie de leur satisfaction. (Mitchell 1997) partage la vision selon laquelle les mécanismes formels et informels d'évaluation, tels que les enquêtes de satisfaction et les entretiens, sont essentiels pour recueillir les retours des parties prenantes. Ils soulignent l'importance de maintenir une communication ouverte et continue avec les parties prenantes pour comprendre leurs besoins et ajuster les stratégies en conséquence.

Pour ajuster les stratégies de gestion des parties prenantes et améliorer les relations, il est important de faire de l'évaluation continue qui est un processus itératif d'évaluation afin de rester réactif aux changements de contexte et d'attentes des parties prenantes tout au long du projet (Gray 2011). (Rowley 1997) est en accord avec l'idée que l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes contribue à renforcer la crédibilité de l'organisation. Cette perspective est partagée par (Freeman 2007), qui met l'accent sur l'importance de la crédibilité organisationnelle dans le maintien du soutien des parties prenantes.

La satisfaction des parties prenantes est souvent utilisée comme un indicateur clé du succès d'un projet. Autrement dit la satisfaction est un moyen essentiel d'évaluer la performance globale d'un projet du point de vue des parties prenantes (non seulement en termes de livrables, mais aussi en termes de processus et de relations). La notion selon laquelle la satisfaction des parties prenantes est souvent utilisée comme un indicateur clé du succès d'un projet est également partagée par (Hillson 2017)

### **2.3.7 Facteurs de Succès et d'Échec dans la Gestion des Parties**

#### **Prenantes :**

La littérature explore les facteurs qui contribuent au succès ou à l'échec de la gestion des parties prenantes. Cela peut inclure des facteurs organisationnels, culturels et individuels.

Les facteurs de succès et d'échec dans la gestion des parties prenantes peuvent provenir à la fois d'éléments internes et externes, exerçant une influence positive ou négative sur la qualité des relations entre une organisation et ses parties prenantes (Hillman 2001). Cette perspective met en lumière la complexité de la dynamique entre les parties prenantes et l'organisation, influencée par divers facteurs.

Comme facteurs de succès dans la gestion des parties prenantes, on peut avoir une communication transparente, une gestion proactive des attentes et une adaptation aux changements (Donaldson 1995). Ces éléments sont considérés comme des piliers essentiels pour établir des relations solides et durables avec les parties prenantes. L'alignement des intérêts, la résolution proactive des conflits et l'implication continue sont des déterminants cruciaux du succès dans la gestion des parties prenantes (Mitchell 1997) . Ces facteurs favorisent un environnement de collaboration et de coopération, des éléments clés pour la réussite. (Clarkson (1995)), met en avant des modèles de gouvernance solides, soutenus par des pratiques éthiques, comme des facteurs clés de succès dans la gestion des parties prenantes. Cette perspective souligne l'importance de l'éthique et de la gouvernance dans la construction de relations de confiance. Ces éléments favorisent une gestion proactive des relations et une réponse efficace aux besoins changeants.

L'échec dans la gestion des parties prenantes peut découler de plusieurs sources : un défaut de compréhension des besoins et des attentes des acteurs clés (Frooman 1999), les risques d'échec liés à un manque de communication, à la négligence des attentes et à la résistance au changement non gérée (Gray 2018), l'identification tardive des parties prenantes critiques et de l'ignorance de leurs besoins, pouvant entraîner des conflits et des retards dans le projet (Freeman 2007), la non-implication des parties prenantes dans le processus de prise de décision constitue un facteur d'échec fréquent (Hillson 2017) .

### 2.3.8 Les Variables retenues pour le facteur relation entre PP

Tableau 4 : Les Variables retenues pour le facteur relation entre PP

Facteurs	Indicateurs	Description
<b>Relation entre les parties prenantes</b>	Niveau de Satisfaction	Cet indicateur évalue le degré de contentement ou de mécontentement des parties prenantes par rapport aux résultats, aux processus et aux performances du projet. Il peut être mesuré à travers des entretiens individuels, des sondages, des réunions de rétroaction, et une analyse des données de performance.
	Communication Ouverte et Transparente	Mesurer l'efficacité de la communication entre l'organisation et ses parties prenantes. Cela peut inclure des indicateurs tels que la fréquence des mises à jour, la variété des canaux de

Facteurs	Indicateurs	Description
		communication utilisés, et le degré de transparence dans la diffusion d'informations relatives au projet.
	Engagement Actif	Cet indicateur évalue le niveau d'engagement des parties prenantes tout au long du projet. Il peut être mesuré par la participation active des parties prenantes aux décisions, leur contribution en termes de ressources et d'expertise, et leur implication dans des réunions ou des événements liés au projet.
	Adaptabilité aux Besoins Changeants	Mesurer la capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions des besoins et attentes des parties prenantes. Cela peut inclure des ajustements dans les

Facteurs	Indicateurs	Description
		stratégies de gestion des attentes, des changements dans les processus décisionnels, et une flexibilité dans la réponse aux préoccupations des parties prenantes.
	Résolution Proactive des Conflits	Cet indicateur évalue la capacité de l'organisation à anticiper et à résoudre les conflits potentiels avec les parties prenantes. Il peut être mesuré par la fréquence des conflits, le temps nécessaire pour les résoudre, et l'efficacité des mécanismes mis en place pour gérer les divergences d'opinions.

## **2.4 Planification d'un projet**

### **2.4.1 Définition**

Une planification est une représentation d'un projet. C'est un outil qui se partage entre des personnes qui travaillent sur le même sujet et qui ont un niveau d'information assez semblable (Prévalet 2021). La planification d'un projet, telle que définie dans le guide méthodologique du CNRS, revêt une importance capitale dans la gestion de tout projet. Elle englobe plusieurs aspects essentiels tels que la définition claire des tâches à réaliser, l'établissement d'objectifs précis, la coordination efficace des actions, la gestion adéquate des ressources disponibles, la minimisation des risques, le suivi régulier des activités en cours, ainsi que la communication transparente de l'avancement du projet. (Soler 2001)

En agissant comme un outil décisionnel pour le chef de projet, la planification permet de prendre des décisions éclairées tout au long du projet. De plus, en facilitant la communication entre les différents acteurs impliqués, elle contribue à la maîtrise des interfaces du projet. En fin de compte, la planification vise à optimiser les chances de succès en améliorant la productivité du projet grâce à une meilleure gestion de la qualité des livrables et des processus mis en œuvre (Soler 2001). Une planification minutieuse permet d'anticiper les défis potentiels, d'allouer efficacement les ressources, et de minimiser les retards (Kerzner 2017).

La planification du projet est une phase essentielle qui guide le déroulement global du projet, y compris la communication entre les parties prenantes. Une planification efficace permet d'établir des objectifs clairs, d'identifier les ressources nécessaires et de définir les étapes à suivre pour atteindre ces objectifs. (Smith 2019)

Selon le Project Management Institute (PMI), la planification comprend l'élaboration du plan de management de projet, du plan de management des ressources, du plan de management des risques, et du plan de management de la communication.

Les étapes de la planification, telles que la définition des livrables et des jalons, sont essentielles pour établir un cadre clair et cohérent pour le projet. Ces éléments permettent de définir précisément ce qui doit être livré à chaque étape du projet et de fixer des points de contrôle importants pour évaluer l'avancement. En déterminant clairement les livrables attendus et en identifiant les jalons clés, l'équipe du projet peut mieux structurer ses activités, suivre les progrès et s'assurer que le projet avance conformément aux attentes. Les étapes de planification de projet comprennent la collecte des données, la définition des objectifs, la planification des activités, l'allocation des ressources, l'établissement des échéances, l'identification des risques, la budgétisation, la communication et la coordination, ainsi que le suivi et l'évaluation. Ces étapes sont cruciales pour assurer une planification efficace et une gestion réussie de tout projet (Gray 2018).

#### **2.4.2 Les Techniques de Planification de Projet :**

De nombreuses techniques sont utilisées dans la planification de projet pour structurer les activités, estimer les durées et les coûts, et identifier les dépendances. Plusieurs techniques de planification de projet sont mentionnées notamment dans les différentes normes, guides et méthodes de gestion de projet (Abdullah 2021), entre autres :

**PMBOK ((PMI) 2017) :** Le Guide PMBOK (Project Management Body of Knowledge) offre une approche structurée pour la gestion de projet, y compris des processus de planification tels que la définition des objectifs, l'élaboration du plan de gestion du projet, l'identification des parties prenantes et la création du calendrier du projet. Les techniques d'estimation, telles que l'estimation par analogie ou l'estimation par points de fonction, aident à évaluer les coûts et les ressources nécessaires.

**Estimation par Analogie :** Cette méthode consiste à estimer les coûts et les ressources en se basant sur des projets similaires réalisés dans le passé.

**Estimation des Trois Points (Triangulation) :** Cette technique consiste à estimer un coût ou une ressource en utilisant trois estimations différentes : pessimiste, optimiste et probable, puis en calculant une moyenne pondérée.

**Estimation Paramétrique :** Cette technique utilise des relations statistiques entre les données historiques et d'autres variables pour estimer les coûts et les ressources.

**Estimation par Jugement d'Expert :** Elle repose sur l'expertise des individus expérimentés dans le domaine du projet pour estimer les coûts et les ressources.

**Estimation Bottom-Up :** Cette approche consiste à estimer les coûts et les ressources en décomposant le projet en éléments de travail plus petits et en estimant chaque élément individuellement, puis en les agrégeant pour obtenir une estimation globale.

**ICB (IPMA, 2015) :** L'ICB (Individual Competence Baseline) fournit des normes pour évaluer les compétences en gestion de projet, ce qui inclut probablement des aspects liés à la planification tels que l'estimation des ressources et la planification des activités.

**PRINCE2 (AXELOS, 2017) :** PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) est une méthode de gestion de projet qui comprend une approche structurée de la planification, notamment en décomposant le projet en étapes clés, en établissant des plans détaillés pour chaque étape, et en gérant les risques associés.

**APMBOK (APM, 2019) :** L'APMBOK (Association for Project Management Body of Knowledge) peut inclure des directives pour la planification de projet, bien que le texte ne spécifie pas les détails de ces directives.

**P2M (ENAA, 2017) :** Le P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation) est une méthode de gestion de projet axée sur l'innovation et le développement d'entreprise, qui peut inclure des techniques de planification adaptées à ces objectifs spécifiques.

**ISO1006 (ISO, 2017) :** La norme ISO10006 fournit des lignes directrices pour la gestion de la qualité dans les projets, ce qui peut impliquer des aspects de planification de la qualité et de gestion des risques.

Ces différentes normes, guides et méthodes offrent des approches variées pour la planification de projet, chacune avec ses propres techniques et processus spécifiques. En analysant ces différentes ressources, les gestionnaires de projet peuvent choisir les techniques de planification les mieux adaptées à leurs besoins et objectifs spécifiques.

Les techniques telles que la méthode du chemin critique (CPM) et le diagramme de Gantt sont couramment utilisées pour planifier et séquencer les tâches (Schwalbe 2018).

La méthode du chemin critique (Critical Path Method - CPM) : Utilisée pour les projets répétitifs où les estimations de temps pour diverses activités sont connues ou peuvent être déterminées de manière assez précise (Baghele 2014).

La Technique d'Évaluation et de Revue de Programme (Program Evaluation Review Technique - PERT) : Utilisée pour les projets pionniers, c'est-à-dire les projets qui sont les premiers de leur genre et pour lesquels des données préalables sur les durées d'activité ne sont pas disponibles ((Baghele 2014). La méthode PERT est un outil de planification de projet, fondé sur l'analyse et l'optimisation des enchaînements chronologiques imposés entre les tâches à réaliser. Cette méthode permet : de coordonner les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs du projet ; d'identifier le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités, par la mise en avant du chemin critique ; de prendre des décisions d'arbitrage sur les délais, les tâches et les moyens. (BARKAT 2017) . L'analyse PERT est particulièrement utile pour estimer la durée des activités en tenant compte des incertitudes (Cleland 2007).

Depuis, l'industrie utilise le diagramme de GANTT, afin d'afficher les résultats d'une planification ou pour raisonner sur des problèmes d'utilisation de ressources. Le planning de GANTT permet de suivre la consommation des ressources mises à disposition du projet et de prévoir et maîtriser les éventuels dérapages. Il permet également de suivre l'avancement du projet et de mettre en avant, tâche par tâche, le

temps consommé, le temps restant à consommer et les dépassements éventuels. Il permet : d'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources (hommes, machines, locaux...); de visualiser les charges à réaliser; de prévoir et contrôler la répartition des affectations; d'ajuster les moyens à la situation; de suivre le degré d'avancement des travaux. (BARKAT 2017)

### **2.4.3 La Planification Agile :**

Dans les méthodologies Agiles, la planification est itérative et adaptative, avec un accent mis sur la livraison de valeur dès que possible. La planification Agile repose sur des itérations courtes et régulières, appelées sprints, pour permettre une adaptation rapide aux changements.

La planification agile est un élément clé de la méthodologie Scrum, qui vise à résoudre des problèmes complexes de manière flexible et itérative (Schwaber 2017). Le document « Scrum Guide » définit Scrum comme un cadre de travail itératif et empirique pour le développement de produits complexes. Il met l'accent sur la transparence, l'inspection et l'adaptation comme principes fondamentaux de Scrum. Scrum est décrit comme un processus léger qui permet aux équipes de s'auto-organiser et de collaborer de manière efficace pour atteindre des objectifs communs. Le guide souligne également l'importance des rôles clés tels que le Product Owner, le Scrum Master et les développeurs, ainsi que des événements tels que les sprints, les revues de sprint et les rétrospectives pour assurer une livraison continue de valeur. La planification Agile privilégie la collaboration et la communication continue pour ajuster les priorités et les objectifs du projet (Highsmith 2002). Scrum est l'une des méthodologies agiles les plus populaires pour la gestion de projet. Elle se base sur des cycles de développement itératifs appelés « sprints », généralement de deux à quatre semaines.

Les rôles clés comprennent le Product Owner, le Scrum Master et l'équipe de développement. Les artefacts de Scrum incluent le Product Backlog, le Sprint Backlog

et le Burndown Chart. Les événements Scrum comprennent la planification du sprint, la revue de sprint et la rétrospective de sprint.

**Extreme Programming (XP) :** XP met l'accent sur l'amélioration continue et la qualité du code. Les pratiques clés incluent la programmation en binôme, les tests automatisés, la refactorisation, la simplicité, les itérations courtes et continues, ainsi que la communication constante avec le client. XP vise à fournir un logiciel de haute qualité rapidement et à s'adapter aux changements des exigences du client.

**Développement piloté par les tests (TDD) :** TDD est une pratique de développement logiciel où les tests automatisés sont écrits avant même que le code ne soit implémenté. Les développeurs écrivent d'abord un test qui échoue (car le code n'existe pas encore), puis ils écrivent le code minimal nécessaire pour passer ce test, avant de refactoriser au besoin. Cette approche favorise la conception modulaire, la réduction des erreurs et la facilité de maintenance du code.

**Gestion de projet Agile :** La gestion de projet Agile englobe un ensemble de valeurs, de principes et de pratiques qui favorisent la flexibilité, la collaboration et la livraison continue de valeur au client. Elle met l'accent sur des cycles de développement courts, des feedbacks fréquents des parties prenantes, la transparence et l'adaptabilité aux changements. Les méthodologies agiles telles que Scrum et Kanban sont souvent utilisées pour mettre en œuvre une gestion de projet Agile.

Les outils tels que le tableau Kanban et le burndown chart sont utilisés pour visualiser et suivre le progrès du projet de manière transparente (Cohn 2006).

**Tableau Kanban :** Le tableau Kanban est un outil de gestion visuelle qui permet de suivre le flux de travail d'une équipe. Il se compose généralement de colonnes représentant différentes étapes du processus, telles que « À faire », « En cours » et « Terminé ». Les tâches ou les éléments de travail sont représentés par des cartes qui se déplacent à travers les colonnes au fur et à mesure de leur progression. Cela permet à l'équipe de visualiser rapidement l'état actuel du travail et d'identifier les goulots d'étranglement ou les problèmes potentiels.

**Burndown Chart** : Un burndown chart est un graphique utilisé pour suivre la progression d'un projet Agile, en particulier dans le cadre de Scrum. Il affiche la quantité de travail restante à accomplir (généralement en termes d'effort estimé ou de points d'histoire) par rapport au temps. Idéalement, la courbe de burndown descend de manière linéaire vers zéro, ce qui signifie que l'équipe progresse conformément à son plan initial. Les burndown charts permettent aux équipes de visualiser leur rythme de travail et de détecter rapidement les déviations par rapport aux prévisions.

#### **2.4.4 La Planification des Ressources :**

La planification des ressources implique l'allocation judicieuse des personnes, des équipements et des matériaux nécessaires à l'exécution des activités du projet. Une analyse des besoins en ressources et une identification des compétences requises sont essentielles pour garantir la disponibilité et la capacité des ressources nécessaires ((PMI) 2017) . Cette déclaration met en avant l'importance de comprendre les besoins en ressources et les compétences requises pour mener à bien un projet afin d'assurer la disponibilité et la capacité des ressources nécessaires. Concernant la planification des ressources dans un projet, le document met en évidence l'importance de deux aspects clés :

**Analyse des besoins en ressources** : Il souligne la nécessité d'analyser en profondeur les besoins en ressources pour le projet. Cela implique d'identifier non seulement les ressources matérielles telles que l'équipement et les fournitures, mais aussi les ressources humaines nécessaires, y compris les compétences et les connaissances spécifiques requises pour mener à bien les différentes tâches du projet.

**Identification des compétences requises** : Le document insiste également sur l'importance d'identifier les compétences spécifiques nécessaires pour accomplir les différentes activités du projet. Cela implique de déterminer quelles compétences techniques, quelle expertise et quelles qualifications sont nécessaires pour chaque aspect du projet, afin de s'assurer que les bonnes personnes sont affectées aux bonnes tâches.

Selon (Kerzner 2017), la planification des ressources doit prendre en compte les contraintes de disponibilité, les compétences nécessaires, et les coûts associés à l'acquisition et à la gestion des ressources. L'approche holistique de la planification des ressources, implique de considérer tous les aspects pertinents de manière intégrée. Dans ce contexte, cela pourrait impliquer :

**Considérer la disponibilité des ressources :** Cela inclut non seulement les ressources matérielles telles que l'équipement et les fournitures, mais aussi les ressources humaines disponibles, comme les compétences et les capacités du personnel.

**Examiner les compétences nécessaires :** Identifier les compétences spécifiques requises pour mener à bien les différentes tâches du projet et s'assurer que les ressources humaines disponibles possèdent ces compétences ou qu'elles peuvent être formées en conséquence.

**Évaluer les coûts associés :** Analyser les coûts impliqués dans l'acquisition et la gestion des ressources, y compris les coûts directs (comme les salaires et les frais d'équipement) et les coûts indirects (comme les coûts de formation ou de maintenance).

Les outils de gestion des ressources, tels que les matrices de compétences et les diagrammes de charge de travail, aident à optimiser l'utilisation des ressources et à éviter les surcharges (Gray 2018) .

**Matrices de compétences :** Une matrice de compétences est un outil qui répertorie les compétences nécessaires pour accomplir différentes tâches ou activités au sein d'un projet ou d'une organisation. Elle permet de visualiser clairement quelles compétences sont disponibles au sein de l'équipe et lesquelles pourraient nécessiter un renforcement. Cela aide les gestionnaires à affecter les tâches aux membres de l'équipe en fonction de leurs compétences spécifiques, ce qui maximise l'efficacité et évite les retards dus à un manque de compétences appropriées.

**Diagrammes de charge de travail :** Un diagramme de charge de travail (ou diagramme de Gantt) est un outil de planification qui affiche les tâches d'un projet sur une ligne de temps. Il permet de visualiser quand chaque tâche doit être accomplie et

qui en est responsable. En utilisant un diagramme de charge de travail, les gestionnaires peuvent équilibrer la charge de travail entre les membres de l'équipe, évitant ainsi la surcharge de certains membres et l'infra-utilisation d'autres. Cela permet également de détecter les goulets d'étranglement potentiels et de réaffecter les ressources si nécessaire pour maintenir le projet sur la bonne voie.

#### **2.4.5 La Planification des Risques :**

La planification des risques vise à identifier, évaluer et gérer les menaces potentielles qui pourraient affecter négativement le projet. Une analyse des risques approfondie permet d'anticiper les événements imprévus et de mettre en place des mesures d'atténuation appropriées (Hillson 2020) . Un risque de projet consiste en l'effet cumulatif des chances de réalisation d'événements incertains affectant négativement l'atteinte des objectifs du projet (PMI). Un risque de projet est constitué des implications de l'existence d'une incertitude significative en regard du niveau de performance atteignable dans le cadre du projet. Une source de risque est définie par tout facteur pouvant affecter la performance du projet et le risque survient lorsque ses effets sur la performance du projet sont incertains et significatifs (Chapman 2003).

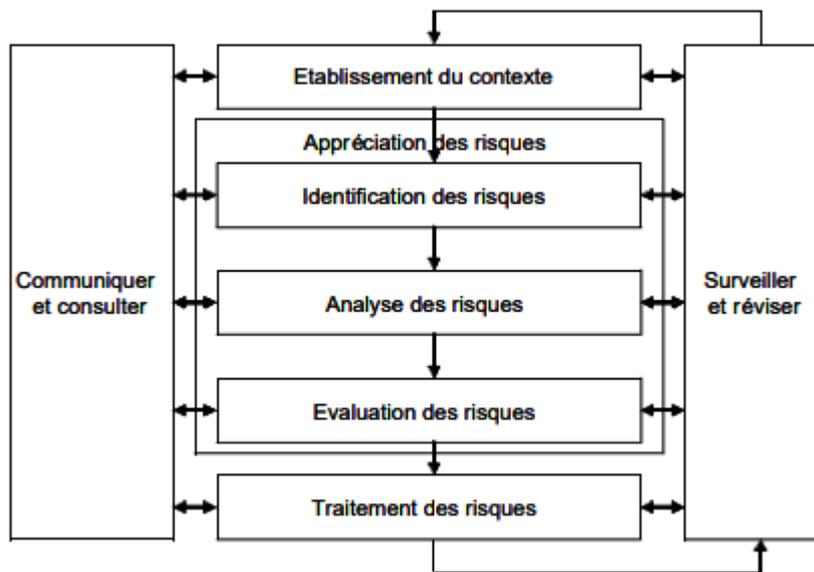


Figure 6 : Processus de management des risques selon ISO31000 2009

Selon ((PMI) 2017), la planification des risques comprend l'identification des risques, l'analyse qualitative et quantitative des risques, et le développement de stratégies de réponse aux risques. Les plans de contingence et les réserves de gestion des risques sont établis pour atténuer les effets des risques inattendus sur le projet (Kerzner 2017)

**Plans de contingence** : Ce sont des plans d'action préétablis qui décrivent les mesures à prendre en cas de survenance d'un risque identifié. Ces plans visent à atténuer les conséquences potentielles des événements imprévus sur le déroulement du projet. Ils peuvent inclure des actions telles que la réaffectation des ressources, le changement de calendrier ou la mise en œuvre de solutions de contournement.

**Réserves de gestion des risques** : Il s'agit de provisions budgétaires ou de ressources supplémentaires allouées spécifiquement pour faire face aux risques. Ces réserves servent à couvrir les coûts supplémentaires ou les retards qui pourraient survenir en

raison de risques non anticipés. Elles permettent d'assurer la viabilité financière et opérationnelle du projet même en cas de survenance de risques.

Les risques peuvent être variés et dépendent largement d'un domaine spécifique. Voici quelques exemples de risques courants qui pourraient être évoqués dans une analyse des risques :

**Risques financiers :** comme les fluctuations des taux de change, les coûts imprévus, les retards de paiement, etc.

**Risques opérationnels :** tels que les pannes techniques, les interruptions de chaîne d'approvisionnement, les erreurs humaines, etc.

**Risques liés aux ressources humaines :** comme le manque de compétences, le taux de rotation élevé, les conflits internes, etc.

**Risques de conformité :** liés aux réglementations légales ou aux normes industrielles non respectées.

**Risques de sécurité :** comme les cyberattaques, le vol, les dommages physiques, etc.

**Risques environnementaux :** comme les catastrophes naturelles, les changements climatiques, les problèmes de durabilité, etc.

**Risques de réputation :** comme les scandales publics, les critiques négatives, les problèmes d'éthique, etc.

**Risques stratégiques :** tels que les changements inattendus dans le marché, la concurrence accrue, les décisions stratégiques mal avisées, etc.

## 2.4.6 Les Variables retenues pour le facteur planification de projet

Tableau 5 : Les Variables retenues pour le facteur planification de projet

Facteurs	Indicateurs	Description	Référence
<b>Planification de projet</b>	Adéquation des Ressources	L'adéquation des ressources peut être évaluée en analysant si les ressources allouées sont suffisantes et appropriées pour réaliser les tâches du projet dans les délais impartis.	(Soler, 2001)
	Fréquence et Gravité des Risques	L'analyse de la fréquence et de la gravité des risques peut impliquer un suivi régulier des incidents et des événements indésirables rencontrés tout au long du projet, ainsi qu'une évaluation de leur	(PMI, 2017)

Facteurs	Indicateurs	Description	Référence
		impact sur les objectifs du projet.	
	Niveau de Satisfaction des Parties Prenantes	Le niveau de satisfaction des parties prenantes peut être mesuré par des enquêtes de satisfaction ou des réunions de rétroaction pour évaluer leur perception globale du projet et leur satisfaction par rapport à ses résultats et à son processus de gestion.	(Smith, 2019)
	Qualité des Livrables	L'évaluation de la qualité des livrables peut impliquer une analyse approfondie des produits livrés par le projet pour déterminer s'ils répondent aux normes de qualité spécifiées et aux	(PMBOK Guide, 2017)

Facteurs	Indicateurs	Description	Référence
		attentes des parties prenantes.	
	Utilisation des Outils et Techniques de Planification	Elle peut être mesurée par l'examen de la fréquence et de la qualité de leur utilisation par l'équipe projet tout au long du cycle de vie du projet.	(Abdullah, 2021)

## 2.5 Mise en des évidence relations entre les facteurs clés

Dans cette section nous mettons en évidences les différentes relations existantes entre les différents facteurs ainsi que les hypothèses nous permettant de les vérifier.

### 2.5.1 Cadre conceptuel

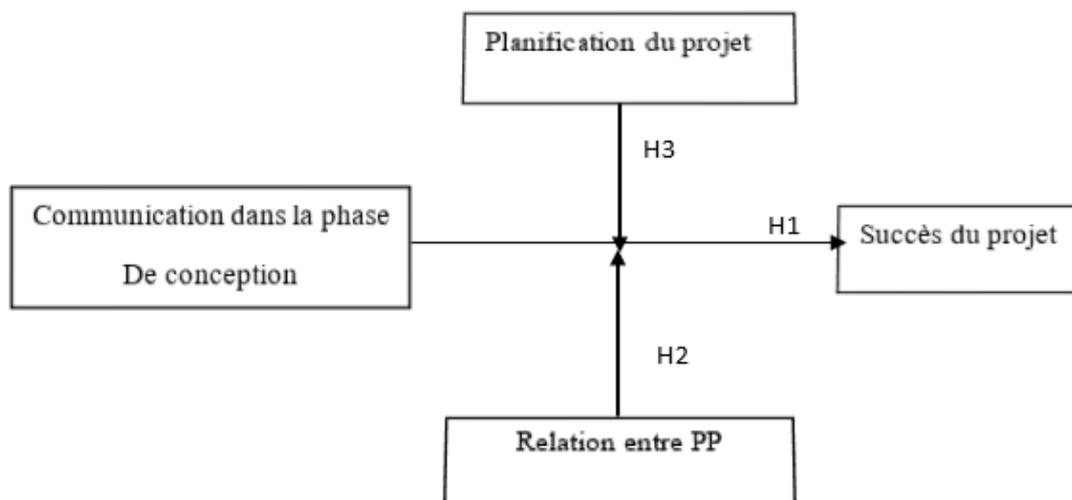


Figure 7 : cadre conceptuel

### 2.5.2 Hypothèses de l'étude

L'élaboration des hypothèses est basée sur les quatre éléments du cadre conceptuel (la communication dans la phase de conception, succès du projet, relation entre les parties prenantes, planification du projet).

**Hypothèse 1 :** La prise en compte des dimensions d'une communication efficace dans la phase de conception influence le succès du projet.

**Hypothèse 2 :** La relation entre la communication dans la phase de conception sur le succès d'un projet proposé est modérée par la relation entre les différentes parties prenantes d'un projet.

**Hypothèse 3 :** La relation entre la communication dans la phase de conception sur le succès d'un projet proposé est modérée par la planification du projet.

### 2.5.3 Synthèse des objectifs, questions de recherche et des hypothèses formulées

Tableau 6 : objectifs, questions de recherches et hypothèses formulées

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Hypothèses (H)
<b>O1 : Analyser et comprendre la relation entre la communication dans la phase de conception et</b>	QR1 : Quel est l'impact de la communication dans la phase de conception sur les dimensions de succès d'un projet ?	H1 : La prise en compte des dimensions d'une communication efficace dans la phase de conception

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Hypothèses (H)
les dimensions de succès d'un projet proposées.		influence le succès du projet.
<b>O2: Analyser et comprendre le rôle modérateur de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.</b>	QR2 : Comment est-ce que la relation entre les parties prenantes influence la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées ?	H2 : La relation entre la communication dans la phase de conception sur le succès d'un projet est modérée par la relation entre les différentes parties prenantes du projet.
<b>O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur de la planification du projet sur la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées.</b>	QR3 : Comment est-ce que la planification du projet influence la relation entre la communication dans la phase de conception et les dimensions de succès d'un projet proposées ?	H3 : La relation entre la communication dans la phase de conception sur le succès d'un projet est modérée par la planification du projet.

## 2.5.4 Synthèse des variables retenues pour l'étude

Tableau 7 : Synthèse des variables retenues

Facteurs	Indicateurs	Description
<b>Communication dans la phase de conception</b>	Fréquence de Communication	Une communication active et régulière indiquerait un niveau élevé de fréquence, être mesuré par le nombre de communications planifiées et effectivement réalisées au sein de l'équipe projet.
	Clarté des Messages	Des enquêtes ou des évaluations périodiques peuvent être utilisées pour déterminer dans quelle mesure les messages sont perçus de manière claire et sans ambiguïté.
	Utilisation appropriée des Technologies de l'Information	Il pourrait s'agir de sondages ou d'évaluations régulières pour évaluer la pertinence et l'efficacité des outils de communication numériques.
	Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	L'indicateur de l'évaluation de la précision pourrait impliquer des métriques visant à évaluer la correspondance entre les informations transmises et les objectifs de communication fixés. Il s'agit de mesurer dans quelle mesure les messages sont conformes aux attentes du projet.
	Taux de Résolution des Conflits	Pour évaluer l'efficacité de la gestion des conflits, un indicateur pertinent serait le taux

Facteurs	Indicateurs	Description
		de résolution des conflits. Cela pourrait être mesuré en quantifiant le nombre de conflits résolus de manière constructive par rapport au nombre total de conflits identifiés, reflétant ainsi la qualité de la gestion proactive des conflits.
<b>Succès d'un projet</b>	Respect des Délais	Un indicateur clé du succès d'un projet réside dans sa capacité à respecter les délais préétablis.
	Respect du Budget	Le respect du budget alloué constitue un indicateur clé du succès d'un projet. Cela reflète l'efficacité de la planification et de la gestion des ressources.
	Satisfaction des Parties Prenantes	La mesure de la satisfaction des parties prenantes constitue un indicateur subjectif, mais crucial du succès. Des enquêtes, des entretiens et des retours d'expérience permettent d'évaluer la perception et la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du projet.
	Adaptabilité aux Changements	La capacité du projet à s'adapter aux changements, qu'ils proviennent de l'environnement, des attentes des parties prenantes ou d'autres facteurs, est un indicateur de sa résilience et de sa flexibilité.
	Réalisation des Objectifs	L'accomplissement des objectifs fixés initialement pour le projet, qu'ils soient

Facteurs	Indicateurs	Description
		techniques, organisationnels ou liés à la performance, est un critère majeur pour évaluer son succès. Cela reflète la pertinence et l'efficacité des actions entreprises.
<b>Relation entre les parties prenantes</b>	Niveau de Satisfaction	Cet indicateur évalue le degré de contentement ou de mécontentement des parties prenantes par rapport aux résultats, aux processus et aux performances du projet. Il peut être mesuré à travers des entretiens individuels, des sondages, des réunions de rétroaction, et une analyse des données de performance.
	Communication Ouverte et Transparente	Mesurer l'efficacité de la communication entre l'organisation et ses parties prenantes. Cela peut inclure des indicateurs tels que la fréquence des mises à jour, la variété des canaux de communication utilisés, et le degré de transparence dans la diffusion d'informations relatives au projet.
	Engagement Actif	Cet indicateur évalue le niveau d'engagement des parties prenantes tout au long du projet. Il peut être mesuré par la participation active des parties prenantes aux décisions, leur contribution en termes de ressources et d'expertise, et leur implication dans des réunions ou des événements liés au projet.

Facteurs	Indicateurs	Description
	Adaptabilité aux Besoins Changeants	Mesurer la capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions des besoins et attentes des parties prenantes. Cela peut inclure des ajustements dans les stratégies de gestion des attentes, des changements dans les processus décisionnels, et une flexibilité dans la réponse aux préoccupations des parties prenantes.
	Résolution Proactive des Conflits	Cet indicateur évalue la capacité de l'organisation à anticiper et à résoudre les conflits potentiels avec les parties prenantes. Il peut être mesuré par la fréquence des conflits, le temps nécessaire pour les résoudre, et l'efficacité des mécanismes mis en place pour gérer les divergences d'opinions.
<b>Planification de Projet</b>	Adéquation des Ressources	L'adéquation des ressources peut être évaluée en analysant si les ressources allouées sont suffisantes et appropriées pour réaliser les tâches du projet dans les délais impartis.
	Fréquence et Gravité des Risques	L'analyse de la fréquence et de la gravité des risques peut impliquer un suivi régulier des incidents et des événements indésirables rencontrés tout au long du projet, ainsi qu'une évaluation de leur impact sur les objectifs du projet.

Facteurs	Indicateurs	Description
	Niveau de Satisfaction des Parties Prenantes	Le niveau de satisfaction des parties prenantes peut être mesuré par des enquêtes de satisfaction ou des réunions de rétroaction pour évaluer leur perception globale du projet et leur satisfaction par rapport à ses résultats et à son processus de gestion.
	Qualité des Livrables	L'évaluation de la qualité des livrables peut impliquer une analyse approfondie des produits livrés par le projet pour déterminer s'ils répondent aux normes de qualité spécifiées et aux attentes des parties prenantes.
	Utilisation des Outils et Techniques de Planification	L'utilisation des outils et techniques de planification peut être mesurée par l'examen de la fréquence et de la qualité de leur utilisation par l'équipe projet tout au long du cycle de vie du projet.

### 3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

À la suite de la revue de littérature, plusieurs facteurs clés de succès de projets ont été identifiés. Il est judicieux de préciser que ses facteurs ont été obtenus à partir des articles scientifiques publiés dans ce domaine. Ainsi, cette partie est consacrée à l'approche méthodologique mise en œuvre pour apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche. Cette partie permettra de comprendre le cadre conceptuel de l'étude, et de vérifier les hypothèses énoncées. Pour ce faire, nous nous basons sur le modèle de l'oignon de recherche de Saunders et al (2019) nous permettant ainsi de clarifier le positionnement de la recherche, les théories mobilisées et d'expliquer notre approche de recherche.

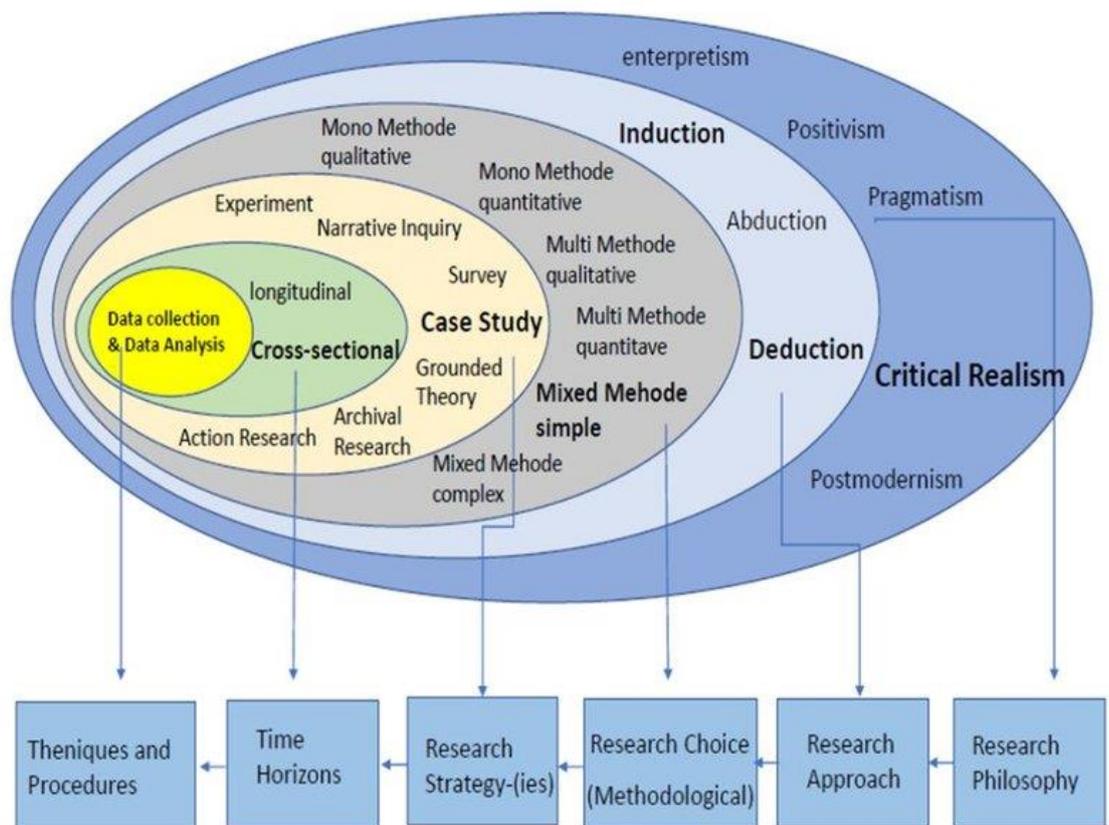


Figure 8 : Diagramme d'oignon de recherche, Source : Saunders et al., (2019).

### **3.1 Clarification du positionnement de la recherche**

Dans cette étude, le positionnement de la recherche est axé sur l'analyse de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception des projets par l'intersection de quatre domaines qui sont : la communication dans la phase de conception, le succès de projet, la relation entre les parties prenantes et la planification du projet. L'objectif est de comprendre comment cette communication dans la phase de conception de projet influence la réussite de cette dernière.

### **3.2 Concepts et théories mobilisées**

La communication dans la phase de conception, le succès de projet, la relation entre les parties prenantes et la planification du projet seront mobilisés pour étayer la recherche.

#### **3.2.1 Communication dans la phase de conception :**

Cette étude s'appuie sur des théories de la communication organisationnelle pour analyser l'impact de la communication dans la phase de conception sur les dimensions de succès d'un projet. Des concepts tels que la clarté des messages, la pertinence des informations partagées et l'engagement des parties prenantes sont explorés pour comprendre comment une communication efficace peut influencer le succès global d'un projet.

#### **3.2.2 Succès du projet :**

Pour évaluer le succès d'un projet, des théories de la gestion de projet sont utilisées, mettant en avant des critères tels que la réalisation des objectifs, le respect des délais et des budgets, ainsi que la satisfaction des parties prenantes. Des concepts de performance de projet, d'efficacité opérationnelle et de qualité des livrables sont examinés pour mesurer le succès global d'un projet.

### **3.2.3 Relation entre les parties prenantes :**

L'étude se base sur des théories des parties prenantes pour comprendre comment les relations entre les différentes parties prenantes d'un projet peuvent influencer la communication dans la phase de conception et, par conséquent, le succès du projet. Des concepts tels que le pouvoir des parties prenantes, leur influence sur les décisions et leur niveau d'engagement sont explorés pour analyser comment ces relations modèrent l'effet de la communication sur le succès du projet.

### **3.2.4 Planification du projet :**

En ce qui concerne la planification du projet, des théories de la gestion de projet et de la planification stratégique sont utilisées pour évaluer comment une planification efficace peut influencer la communication dans la phase de conception et, par extension, le succès global du projet. Des concepts de gestion des risques, d'identification des besoins des parties prenantes et d'alignement des objectifs sont examinés pour comprendre l'importance de la planification dans la réussite d'un projet.

## **3.3 Niveau d'analyse et Unité d'analyse**

Le niveau d'analyse se situe au niveau des interactions entre les parties prenantes impliquées dans la phase de conception des projets. L'unité d'analyse sera la communication entre ces différentes parties.

### **3.3.1 Niveau d'analyse :**

Le niveau d'analyse de cette étude se situe au niveau du projet de développement. Cela signifie que les analyses, les conclusions et les recommandations seront formulées en considérant l'ensemble du projet de développement comme l'entité principale d'étude. Les interactions entre les différentes parties prenantes, la communication dans la phase

de conception, la planification du projet et le succès global du projet seront évaluées à ce niveau global. De ce fait, notre niveau d'analyse est le projet en général.

### **3.3.2 Unité d'analyse :**

Dans notre étude, notre unité d'analyse qui constitue le paramètre principal étudié (le qui ou le quoi) est les dimensions de la communication dans la phase de conception d'un projet du fait que les données que nous prévoyons de recueillir portent essentiellement sur ces dernières.

### **3.4 Approche de recherche**

L'approche de recherche adoptée sera principalement l'approche déductive, en partant des hypothèses formulées pour analyser les relations entre la communication et la réussite des projets.

#### **Approche Quantitative :**

L'étude se base sur une approche quantitative pour analyser les expériences des gestionnaires de projets dans le domaine de la communication. Cette approche permet de recueillir des données riches et des perspectives détaillées sur la communication entre les parties prenantes dans un contexte de projet.

#### **Analyse des expériences des gestionnaires de projets :**

L'objectif principal de l'approche quantitative est d'analyser les expériences vécues par les gestionnaires de projets en matière de communication avec les parties prenantes pendant la phase de conception. Cela permet de comprendre les défis, les bonnes pratiques et les facteurs clés de succès liés à la communication dans ce contexte spécifique.

#### **Contributions théoriques et pratiques :**

L'approche de recherche vise à fournir des contributions à la fois théoriques et pratiques en clarifiant les bases des théories de communication applicables à la gestion de la communication en contexte de projet. En explorant l'interdépendance entre ces

théories, le succès du projet et la relation entre les parties prenantes, l'étude cherche à offrir des recommandations concrètes pour améliorer la communication dans la phase de conception de projets.

### **3.5 Design de recherche envisagé**

Pour étudier les propositions de notre recherche et analyser les relations qui existent entre les différents facteurs, nous adoptons une monométhode de recherche quantitative. En effet, les données étudiées proviennent des réponses à un questionnaire administré à divers professionnels en gestion de projet (professeurs, chargés de projets, agent de planification et d'évaluation). Le questionnaire sera administré en ligne à l'aide de l'outil Google Forms.

À travers cette approche, nous nous fixons comme objectif de comprendre les relations entre les différents facteurs clés de notre sujet d'étude. Le traitement des informations obtenues à travers ces professionnels peut nous permettre d'éclairer notre domaine de recherche et nous donne une vue globale des éléments qui influencent la façon dont les projets sont gérés.

#### **Enquête auprès d'un échantillon représentatif :**

Pour collecter des données pertinentes sur la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception de projets, une enquête sera menée auprès d'un échantillon représentatif de gestionnaires de projets et de parties prenantes concernées. Cette méthode permettra d'obtenir des informations directes sur les pratiques de communication, les défis rencontrés et les facteurs de succès identifiés.

#### **Validation des hypothèses :**

Les résultats de l'enquête seront utilisés pour valider ou infirmer plusieurs hypothèses concernant l'impact de la communication sur la performance des projets. De plus, des facteurs modérateurs qui pourraient influencer cette relation seront également examinés pour affiner la compréhension de l'importance de la communication entre les parties prenantes.

### **3.6 Méthodologies mobilisées**

L'étude se base sur une approche quantitative pour analyser les expériences des gestionnaires de projets en matière de communication avec les parties prenantes. Cette méthodologie permet d'explorer en profondeur les perceptions, les attitudes et les pratiques liées à la communication dans la phase de conception des projets.

### **3.7 Techniques, plans et procédures de collecte de données et de traitement**

Les techniques de collecte de données incluront des enquêtes auprès des gestionnaires de projets et des parties prenantes. Le traitement des données implique une analyse thématique pour identifier les principaux motifs et tendances en matière de communication.

## **4 RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS**

### **4.1 Analyse descriptive de l'échantillon**

Dans le cadre de cette recherche, notre échantillon est composé de vingt-huit gestionnaires et professionnels dans le secteur de la gestion de projets (professeurs, chargés de projets, agent de planification et d'évaluation). Les réponses obtenues sont notées selon une échelle de Likert à cinq niveaux allant d'un à cinq soit, Très négativement, Négativement, Neutre, Positivement, Très positivement.

### **4.2 Analyse globale**

#### **4.2.1 Analyse et interprétation des résultats**

##### *4.2.1.1 L'influence de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception sur la réussite des projets.*

Le but de cette section est de pouvoir déterminer l'influence de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception sur les dimensions du succès des projets tels : (le respect des délais, le respect du budget, la satisfaction des parties prenantes, l'adaptabilité aux changements, réalisation des objectifs). Cette partie permet de vérifier l'hypothèse 1 et les résultats collectés seront présentés sous forme de diagramme.

Tableau 8 : Rapport de l'influence du respect des délais sur la communication

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	0	12	15
Clarté des Messages	0	0	1	11	16
Utilisation appropriée des TI	0	0	0	12	16
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	3	10	14
Taux de Résolution des Conflits	0	0	5	15	8

2.1.Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact le respect des délais d'un projet ? Le respect des délais : C'est le fait de terminer les dif...s ou étapes d'un projet dans les délais convenus ou prévus.

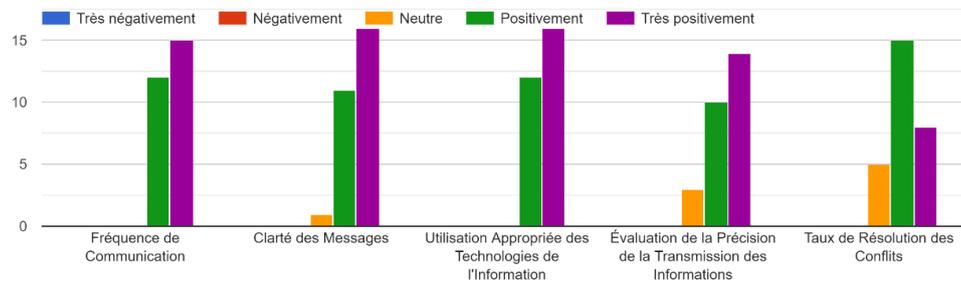


Figure 9 : Illustration respect des délais sur la communication

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par le respect des délais de la façon suivante :

- Utilisation appropriée des TI, avec 28 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication et Clarté des Messages, avec 27 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 24 en accord
- Taux de Résolution des Conflits, avec 23 enquêtés en accord

Tableau 9 : Rapport de l'influence du respect du budget sur la communication

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	3	15	9
Clarté des Messages	0	0	1	14	12
Utilisation appropriée des TI	0	0	3	18	6
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	1	3	13	10
Taux de Résolution des Conflits	0	1	4	14	9

2.2 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impacte le respect du budget dans un projet ? Le respect du budget : Cela signifie gérer les r... manière à ne pas dépasser les coûts estimés ou approuvés.

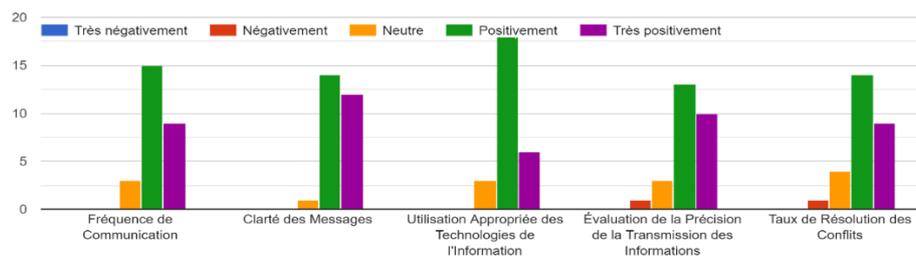


Figure 10 : Illustration du rapport du respect du budget sur la communication

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par le respect du budget de la façon suivante :

- Clarté des Messages, avec 26 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication et l'utilisation appropriée des TI, avec 24 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations et Taux de Résolution des Conflits, avec 23 enquêtés en accord

*Tableau 10 : Rapport de l'influence de la satisfaction des PP sur la communication*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	1	12	14
Clarté des Messages	0	0	3	6	18
Utilisation appropriée des TI	0	0	2	13	12
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	1	14	12
Taux de Résolution des Conflits	0	0	1	14	12

2.3 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact la satisfaction des parties prenantes d'un projet ? La satisfaction des parties prenantes, les employés ou d'autres parties intéressées.

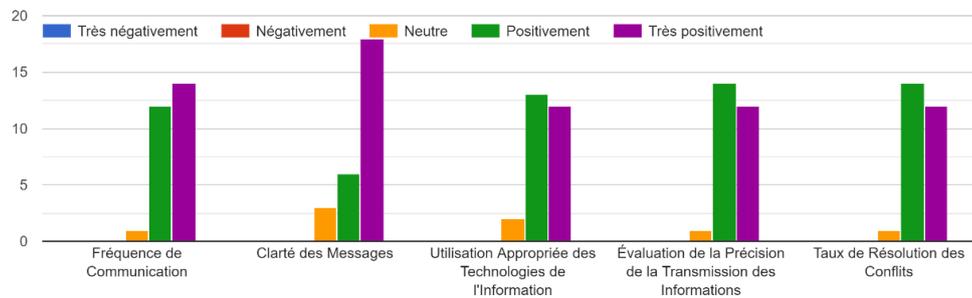


Figure 11 : Illustration du rapport de la satisfaction des PP sur la communication

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par la satisfaction des PP de la façon suivante :

- Fréquence de Communication, Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations et taux de Résolution des conflits, avec 26 enquêtés en accord
- Utilisation appropriée des TI, avec 25 enquêtés en accord
- Clarté des Messages, avec 24 en accord

Tableau 11 : Rapport de l'influence de l'adaptabilité aux changements sur la communication

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	1	0	17	9
Clarté des Messages	0	0	1	14	12
Utilisation appropriée des TI	0	1	2	13	11
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	2	14	11
Taux de Résolution des Conflits	0	0	2	13	12

2.4 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact l'adaptabilité aux changements d'un projet ? L'adaptabilité aux changements : Cela se r... dans l'environnement, les exigences ou les circonstances.

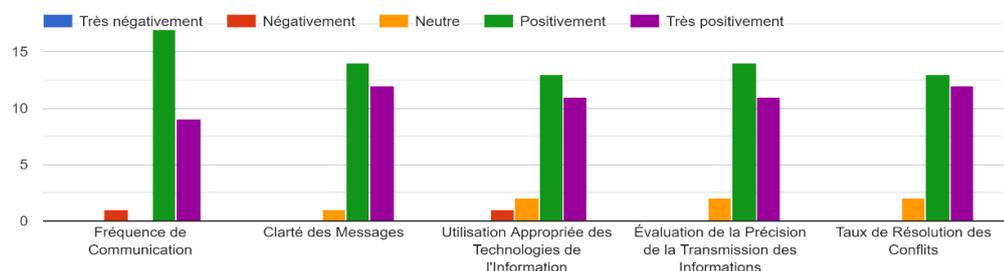


Figure 12 : Illustration du rapport de l'adaptabilité aux changements sur la communication

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par l'adaptabilité aux changements de la façon suivante :

- Fréquence de Communication et Clarté des Messages, avec 26 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations et taux de Résolution des conflits avec 25 enquêtés en accord
- Utilisation appropriée des TI, avec 24 enquêtés en accord

*Tableau 12 : Rapport de l'influence de la réalisation des objectifs sur la communication*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	2	0	10	15
Clarté des Messages	0	2	0	10	15
Utilisation appropriée des TI	0	1	2	9	15
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	2	0	14	12
Taux de Résolution des Conflits	0	2	1	12	12

2.5 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact la réalisation des objectifs d'un projet ? La réalisation des objectifs : C'est le fait d'atteindre les objectifs attendus ou les objectifs fixés pour un projet spécifique.

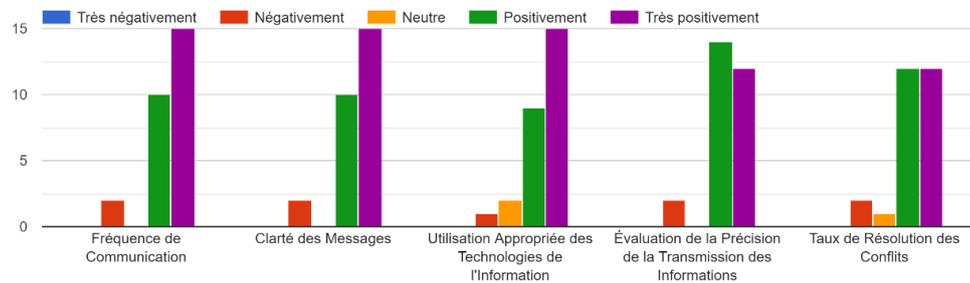


Figure 13 : Illustration de la réalisation des objectifs sur la communication

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par la réalisation des objectifs de la façon suivante :

- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 26 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication et Clarté des Messages, avec 25 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits et Utilisation appropriée des TI avec 24 enquêtés en accord

#### 4.2.1.2 L'influence de la relation entre les parties prenantes sur la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet.

Le but de cette section est de pouvoir déterminer l'influence de la relation entre les parties prenantes sur la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet tels que : (niveau de Satisfaction, communication Ouverte et Transparente, engagement Actif, adaptabilité aux Besoins Changeants, résolution Proactive des

Conflits). Cette partie permet de vérifier l'hypothèse 2 et les résultats collectés seront présentés sous forme de diagramme.

*Tableau 13 : Rapport de l'influence du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès du projet*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	2	12	13
Clarté des Messages	0	0	1	12	15
Utilisation Appropriée des TI	0	0	2	16	9
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	1	2	14	10
Taux de Résolution des Conflits	0	0	4	11	12

3.1. Selon vous, Comment le niveau de satisfaction des parties prenantes influencent-elles la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

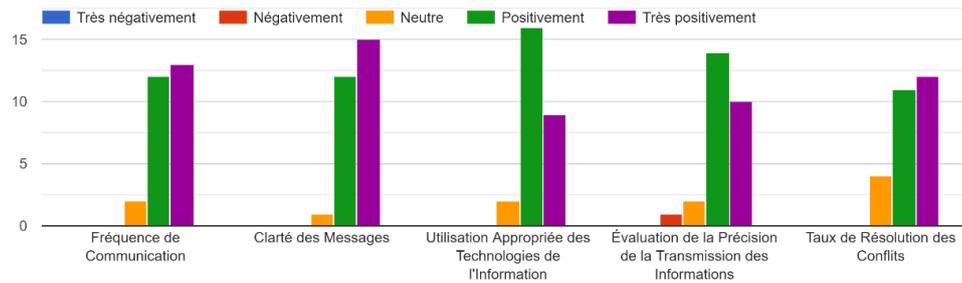


Figure 14 : Illustration du rapport du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès du projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par niveau de satisfaction des PP de la façon suivante :

- Clarté des Messages, avec 27 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication, et Utilisation Appropriée des TI, avec 25 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 24 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits avec 23 enquêtés en accord

Tableau 14 : Rapport de l'influence d'une communication ouverte et transparente entre les PP sur la communication et le succès du projet

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	1	12	14
Clarté des Messages	0	0	3	9	15
Utilisation Appropriée des TI	0	0	4	14	10
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	3	13	11
Taux de Résolution des Conflits	0	0	3	14	11

3.2. Selon vous, comment la communication ouverte et transparente entre les parties prenantes influencent-elles la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

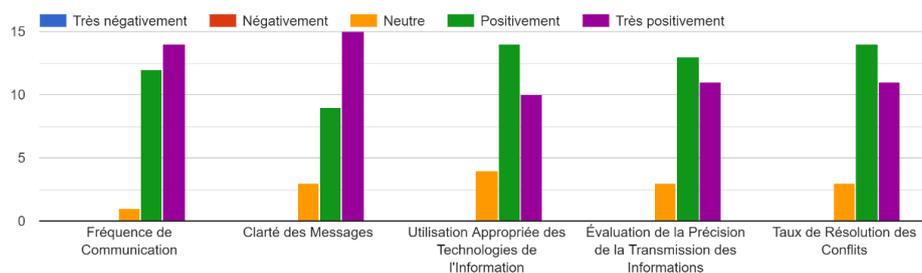


Figure 15 : Rapport de l'influence d'une communication ouverte et transparente entre les PP sur la communication et le succès du projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par une communication ouverte et transparente entre les PP de la façon suivante :

- Fréquence de Communication, avec 26 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits avec 25 enquêtés en accord
- Clarté des Messages, Utilisation Appropriée des TI, et Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations avec 24 enquêtés en accord

Tableau 15 : Rapport de l'influence de l'engagement actif sur la communication et le succès de projet

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	2	13	13
Clarté des Messages	0	0	2	13	13
Utilisation Appropriée des TI	0	1	3	14	10
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	1	2	14	12
Taux de Résolution des Conflits	0	0	3	15	10

3.3. Selon vous, comment l'engagement Actif influencent-elles la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

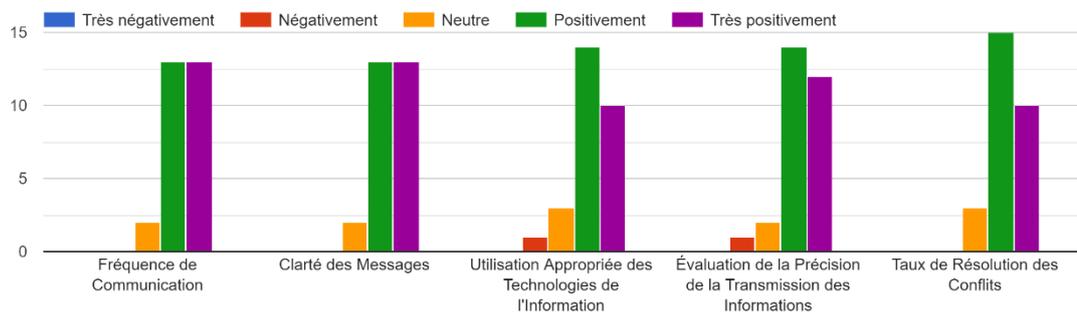


Figure 16 : Illustration rapport de l'influence de l'engagement actif sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par l'engagement actif de la façon suivante :

- Fréquence de Communication, Clarté des Messages et Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 26 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits avec 25 enquêtés en accord
- Utilisation Appropriée des TI, avec 24 enquêtés en accord

*Tableau 16 : Rapport de l'influence de l'adaptabilité aux besoins changeants entre les PP sur la communication et le succès de projet*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	4	17	7
Clarté des Messages	0	0	2	15	10
Utilisation Appropriée des TI	0	2	2	16	7
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	1	18	8
Taux de Résolution des Conflits	0	1	2	15	9

3.4 Selon vous, comment l'adaptabilité aux besoins changeants entre les parties prenantes influencent-elles la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

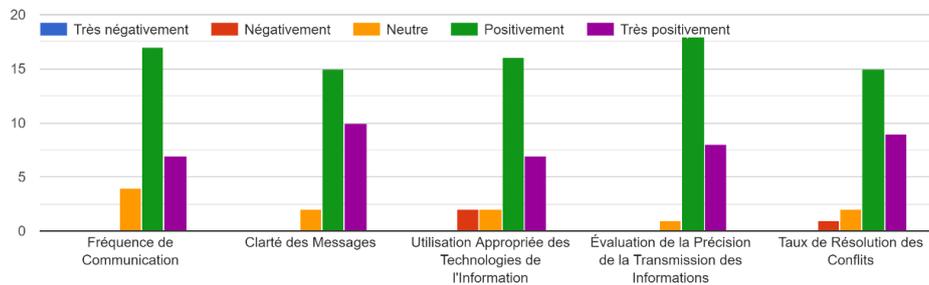


Figure 17 : Illustration Rapport de l'influence de l'adaptabilité aux besoins changeants entre les PP sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par l'adaptabilité aux besoins changeants entre les PP de la façon suivante :

- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 26 enquêtés en accord
- Clarté des Messages, avec 25 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication et Taux de Résolution des conflits avec 24 enquêtés en accord
- Utilisation Appropriée des TI, avec 23 enquêtés en accord

*Tableau 17 : Rapport de l'influence de la résolution proactive des conflits entre les PP sur la communication et le succès de projet*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0		15	12
Clarté des Messages	0	1	1	11	14
Utilisation Appropriée des TI	0	0	4	14	10
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	2	15	10
Taux de Résolution des Conflits	0	1	2	13	11

3.5 Selon vous, comment la résolution proactive des conflits entre les parties prenantes influencent-elles la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

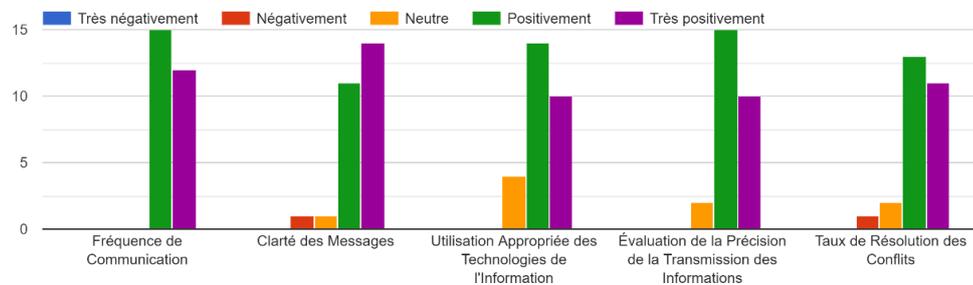


Figure 18 : Illustration du rapport de l'influence de la résolution proactive des conflits entre les PP sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par la résolution proactive des conflits entre les PP de la façon suivante :

- Fréquence de Communication, avec 27 enquêtés en accord
- Clarté des Messages et Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 25 enquêtés en accord
- Utilisation Appropriée des TI et Taux de Résolution des conflits, avec 24 enquêtés en accord

#### 4.2.1.3 L'influence de la planification sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet.

Le but de cette section est de pouvoir déterminer l'influence de la planification sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet tels que : (Adéquation des Ressources, fréquence et Gravité des Risques, niveau de

Satisfaction des Parties Prenantes, qualité des Livrables, utilisation des Outils et Techniques de Planification). Cette partie permet de vérifier l'hypothèse 3 et les résultats collectés seront présentés sous forme de diagramme.

*Tableau 18 : Rapport de l'influence de l'adéquation des Ressources sur la communication et le succès de projet*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	0	11	15
Clarté des Messages	0	0	2	9	15
Utilisation Appropriée des TI	0	0	2	13	11
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	0	3	10	12
Taux de Résolution des Conflits	0	0	4	10	11

4.1 Selon vous, comment l'adéquation des ressources lors de la planification influence-t-elle la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

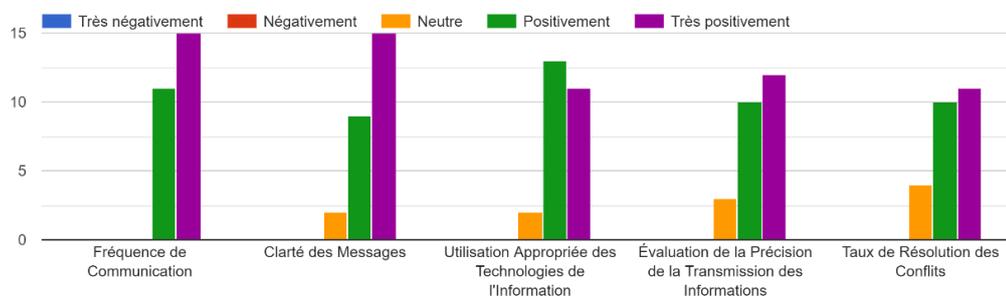


Figure 19 : Illustration du rapport de l'influence de l'adéquation des Ressources sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par l'adéquation des Ressources de la façon suivante :

- Fréquence de Communication, avec 26 enquêtés en accord
- Clarté des Messages et Utilisation Appropriée des TI, avec 24 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 22 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits, avec 21 enquêtés en accord

Tableau 19 : Rapport de l'influence de la fréquence et la gravité des risques sur la communication et le succès de projet

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	3	4	16	6
Clarté des Messages	0	3	4	10	9
Utilisation Appropriée des TI	0	3	3	14	9
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	4	4	11	7
Taux de Résolution des Conflits	0	3	7	10	7

4.2 Selon vous, comment la fréquence et gravité des risques influencent-elles la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

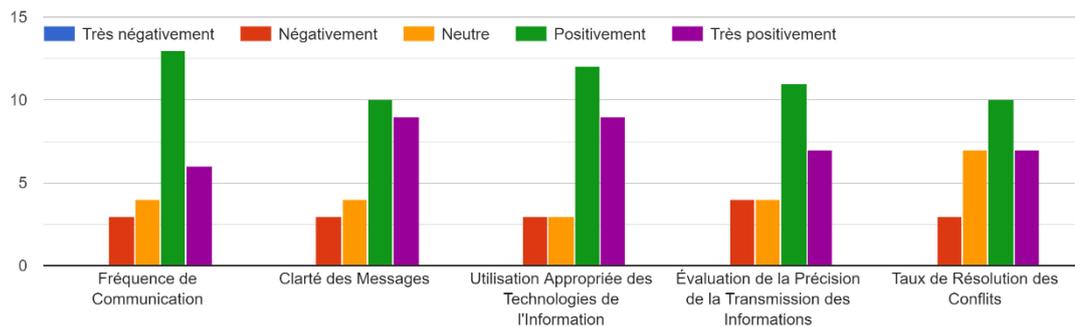


Figure 20 : Illustration du rapport de l'influence de la fréquence et la gravité des risques sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par la fréquence et la gravité des risques de la façon suivante :

- Utilisation Appropriée des TI, avec 23 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication, avec 22 enquêtés en accord
- Clarté des Messages, avec 19 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 18 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits, avec 17 enquêtés en accord

*Tableau 20 : Rapport de l'influence du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès de projet*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	0	2	15	10
Clarté des Messages	0	0	3	13	11
Utilisation Appropriée des TI	0	0	5	14	9
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	1	4	15	8
Taux de Résolution des Conflits	0	1	4	13	10

4.3. Selon vous, comment le niveau de satisfaction des parties prenantes lors de la planification influencent-elles la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

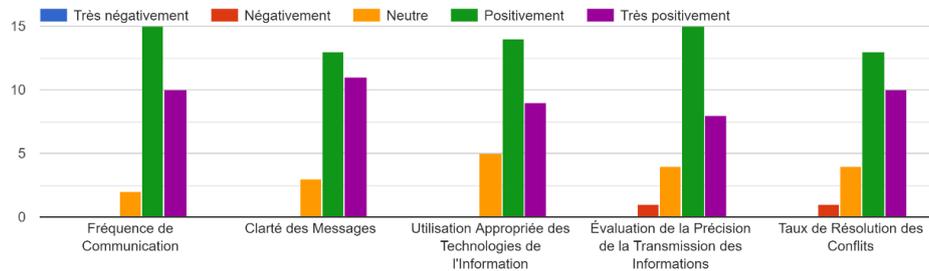


Figure 21 : Illustration du rapport de l'influence du niveau de satisfaction des PP sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par le niveau de satisfaction des PP de la façon suivante :

- Fréquence de Communication, avec 25 enquêtés en accord
- Clarté des Messages, avec 24 enquêtés en accord
- Utilisation Appropriée des TI, Taux de Résolution des conflits, et Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations avec 23 enquêtés en accord

Tableau 21 : Rapport de l'influence de la qualité des livrables sur la communication et le succès de projet

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	1	3	10	14
Clarté des Messages	0	1	2	11	14
Utilisation Appropriée des TI	0	1	3	12	12
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	1	4	10	13
Taux de Résolution des Conflits	0	1	6	6	15

4.4. Selon vous, comment la qualité des livrables influence-t-elle la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

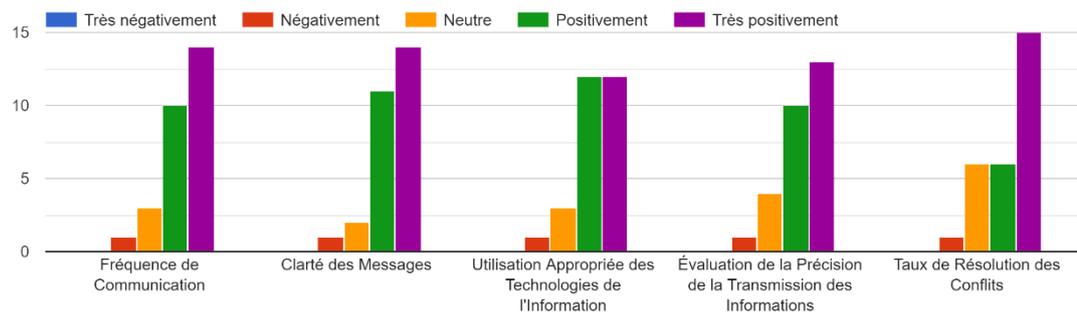


Figure 22 : Illustration du rapport du respect de l'influence de la qualité des livrables sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par la qualité des livrables de la façon suivante :

- Clarté des Messages, avec 25 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication, et Utilisation Appropriée des TI, avec 24 enquêtés en accord
- Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 23 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits avec 21 enquêtés en accord

*Tableau 22 : Rapport de l'influence de l'utilisation des outils et techniques de planification sur la communication et le succès de projet*

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication	0	1	2	14	11
Clarté des Messages	0	0	1	14	13
Utilisation Appropriée des TI	0	1	1	10	16
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	0	1	2	15	10
Taux de Résolution des Conflits	0	1	5	11	11

4.5 Selon vous, comment l'utilisation des outils et techniques de planification influence-t-elle la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

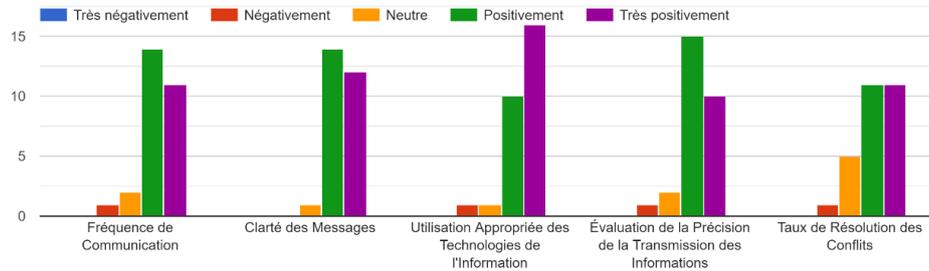


Figure 23 : Illustration du rapport de l'influence de l'utilisation des outils et techniques de planification sur la communication et le succès de projet

À la suite de la collecte, tous les facteurs de la communication sont affectés positivement par l'utilisation des outils et techniques de planification de la façon suivante :

- Clarté des Messages, avec 27 enquêtés en accord
- Utilisation Appropriée des TI, avec 26 enquêtés en accord
- Fréquence de Communication, et Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations, avec 25 enquêtés en accord
- Taux de Résolution des conflits avec 22 enquêtés en accord

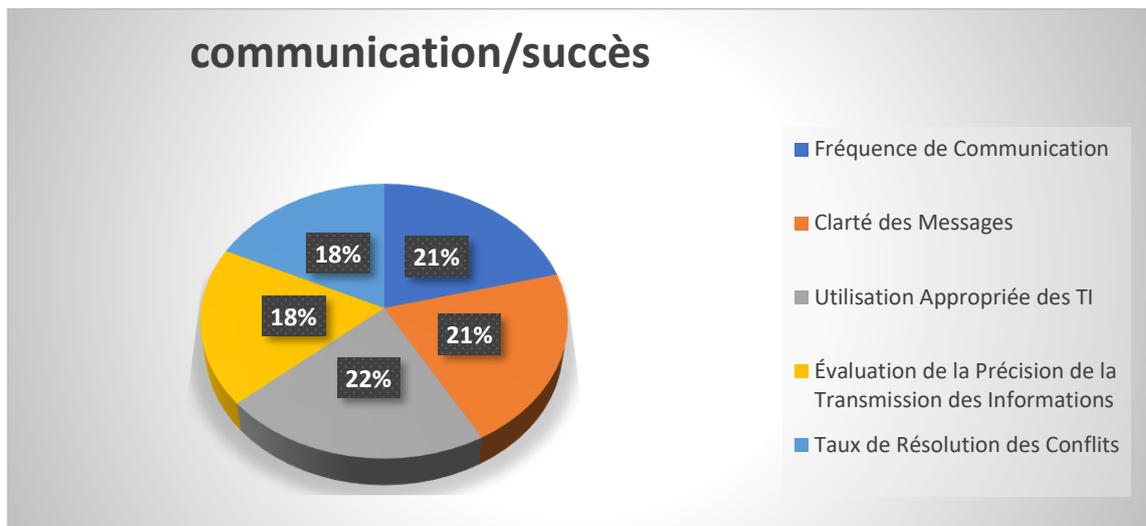
## 5 DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

### 5.1 Hypothèse1

Hypothèse 1 : La prise en compte des dimensions d'une communication efficace dans la phase de conception influence positivement le succès du projet.

*Tableau 23 : Récapitulation des facteurs de la communication en fonctions des indicateurs du succès*

	Respect des délais	Respect du budget	Satisfaction des PP	L'adaptabilité aux changements	Réalisation des objectifs
Fréquence de Communication	27	24	26	26	25
Clarté des Messages	27	26	24	26	25
Utilisation Appropriée des TI	28	24	25	24	24
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	24	23	26	25	26
Taux de Résolution des Conflits	23	23	26	25	24



*Figure 24 : Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur l'influence de la communication sur le succès.*

Pour donner suite à notre analyse, les résultats montrent que tous les facteurs de communication ont un impact significatif sur le succès des projets.

Prenons d'abord **L'utilisation appropriée des technologies de l'information (22 %)**, les outils de communication modernes facilitent la collaboration à distance et permettent un échange rapide d'informations.

Ensuite, **la fréquence de communication (21 %)**, lorsque les membres d'une équipe communiquent régulièrement et ouvertement, ils peuvent partager des informations, discuter des progrès et résoudre rapidement les problèmes éventuels. Cela contribue à maintenir le projet sur la bonne voie et à éviter les retards.

Ensuite, **la clarté des messages (21 %)** est essentielle, des instructions et des informations claires réduisent les malentendus et les erreurs. Si les membres de l'équipe comprennent parfaitement ce qui est attendu d'eux, ils peuvent travailler de manière plus efficace et efficiente.

**Évaluer la précision de la transmission des informations** (18 %) est un aspect souvent négligé, mais important. Il ne suffit pas seulement de communiquer, mais aussi de s'assurer que les informations transmises sont exactes et complètes. Des erreurs dans la transmission des informations peuvent entraîner des décisions erronées et compromettre la réussite du projet.

Enfin, **un taux élevé de résolution des conflits** (18 %) est un indicateur important de la santé globale de la communication au sein de l'équipe. Les désaccords et les différences d'opinions sont inévitables, mais lorsqu'ils sont traités de manière constructive et résolus rapidement, ils peuvent même renforcer la cohésion de l'équipe et stimuler l'innovation.

Après notre analyse, le tableau récapitulatif de l'influence de la communication sur le succès du projet montre que, l'utilisation appropriée des technologies de l'information (TI) influe plus positivement sur le respect des délais d'un projet. Aussi, la clarté des messages influe plus positivement sur le respect du budget d'un projet. De même, une fréquence de communication, une évaluation de la précision de la transmission des informations et un taux élevé de résolution des conflits ont un impact significatif sur la satisfaction des PP. De même, l'adaptabilité aux changements est positivement influencée par la clarté des messages et la fréquence de communication. Enfin, l'évaluation de la précision de la transmission des informations influe le plus positivement sur la réalisation des objectifs.

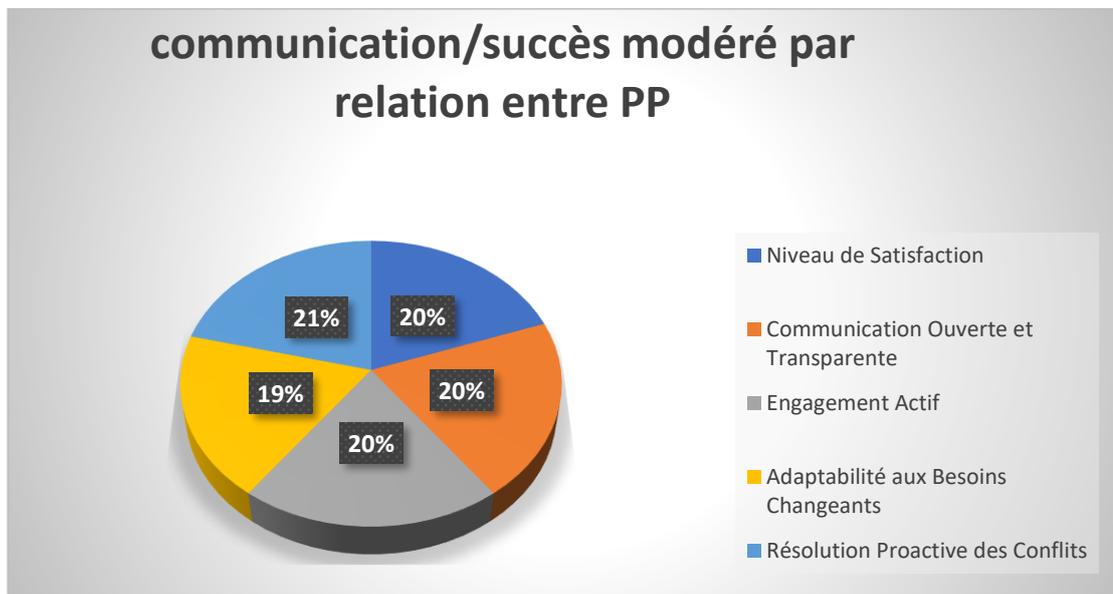
Selon les analyses qui précèdent, **l'hypothèse 1 est confirmée**. Il est recommandé de prioriser l'utilisation adéquate des technologies de l'information, tout en veillant à une communication claire et ouverte, à une clarté des messages et à une résolution proactive des conflits pour optimiser les chances de réussite du projet.

## **5.2 Hypothèse 2**

Hypothèse 2 : La relation entre la communication dans la phase de conception sur le succès d'un projet est modérée par la relation entre les différentes parties prenantes.

*Tableau 24 : Récapitulation des facteurs de la communication en fonctions des indicateurs du succès modérée par la relation entre PP*

	<b>Niveau de Satisfaction</b>	<b>Communication Ouverte et Transparente</b>	<b>Engagement Actif</b>	<b>Adaptabilité aux Besoins Changeants</b>	<b>Résolution Proactive des Conflits</b>
Fréquence de Communication	25	26	26	24	27
Clarté des Messages	27	24	26	25	25
Utilisation Appropriée des TI	25	24	24	23	24
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	24	24	26	26	25
Taux de Résolution des Conflits	23	25	25	24	24



*Figure 25 : Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur l'influence de la communication sur le succès par la relation entre les PP*

En examinant le tableau récapitulatif et les facteurs de communication en fonction des indicateurs de succès modérés par la relation entre les parties prenantes, on constate que le niveau de satisfaction, la communication ouverte et transparente, l'engagement actif, l'adaptabilité aux besoins changeants et la résolution proactive des conflits sont tous des éléments à prendre en compte.

En corrélation avec cette proposition, l'hypothèse2 est soutenue par notre analyse. Il est clair que les stratégies de gestion des parties prenantes influencent la façon dont la communication impacte les performances du projet. La qualité des relations entre les parties prenantes agit comme un médiateur entre la communication dans la phase de conception et le succès global du projet. En tenant compte de cette dynamique complexe, il devient essentiel de mettre en place des stratégies de communication adaptées pour répondre aux besoins et aux attentes de chaque partie prenante, ce qui renforce l'idée que la gestion des parties prenantes est indispensable à la réussite d'un projet.

La figure ci-dessus démontre que, selon notre échantillon représentatif, la réussite d'un projet dépend de :

**La résolution proactive des conflits (21 %)** : En traitant les désaccords de manière constructive et en cherchant des solutions rapidement, les parties prenantes peuvent maintenir un environnement de travail positif et axé sur les résultats.

**Niveau de satisfaction (20 %)** : Des communications efficaces et une collaboration harmonieuse peuvent contribuer à répondre aux attentes et aux besoins des parties prenantes, augmentant ainsi leur satisfaction globale à l'égard du projet.

**L'engagement actif (20 %)** : Lorsqu'elles sont pleinement investies dans le projet et participent activement aux discussions et aux prises de décision, elles sont plus susceptibles de soutenir les objectifs du projet et de contribuer à son succès.

**La communication ouverte et transparente (20 %)** : Lorsque toutes les parties prenantes ont accès à des informations précises et sont encouragées à partager leurs opinions et leurs préoccupations, cela favorise la confiance mutuelle et réduit les malentendus potentiels.

Les derniers (19 %) concernent **l'adaptabilité aux besoins changeants** : Des canaux de communication flexibles et une disposition à ajuster les plans en fonction des nouvelles informations ou des défis rencontrés permettent au projet de rester aligné sur ses objectifs malgré les changements imprévus.

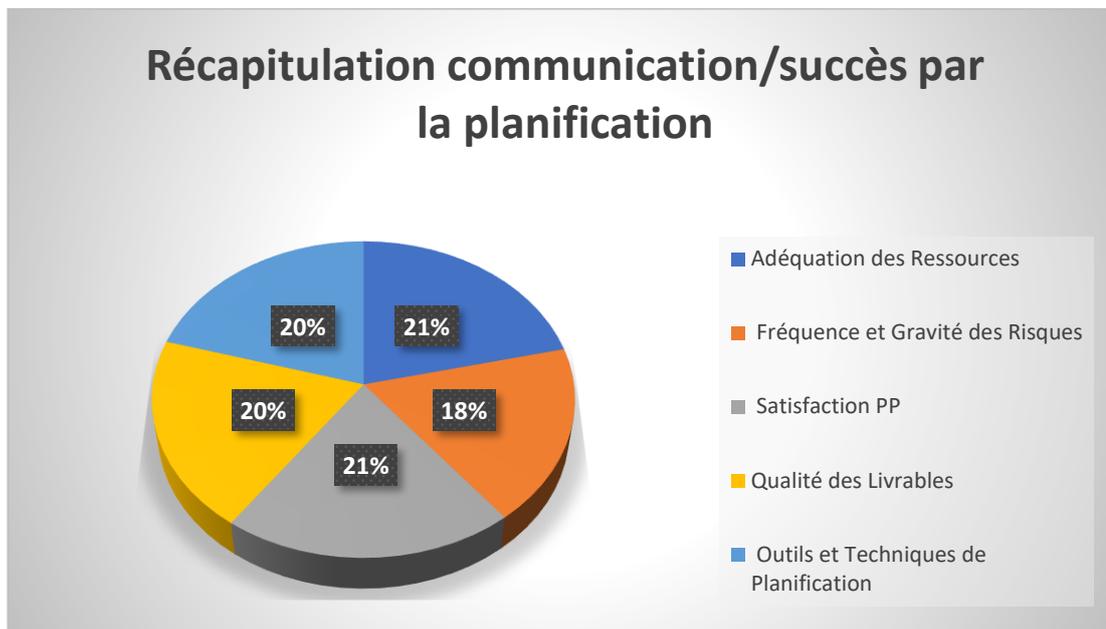
Selon les analyses qui précèdent, **l'hypothèse 2 est donc vérifiée**. Il est essentiel pour les gestionnaires de projet de cultiver des relations harmonieuses entre les parties prenantes, tout en veillant à une communication ouverte, transparente et régulière pour maximiser les chances de réussite du projet.

### 5.3 Hypothèse 3

Hypothèse 3 : La relation entre la communication dans la phase de conception sur le succès d'un projet proposé est modérée par la planification du projet.

*Tableau 25 : Récapitulation des facteurs de la communication en fonctions des indicateurs du succès modérée par la planification*

	<b>Adéquation des Ressources</b>	<b>Fréquence et Gravité des Risques</b>	<b>Satisfaction PP</b>	<b>Qualité des Livrables</b>	<b>Outils et Techniques de Planification</b>
Fréquence de Communication	26	22	25	24	25
Clarté des Messages	24	19	24	25	27
Utilisation Appropriée des TI	24	23	23	24	26
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations	22	18	23	23	25
Taux de Résolution des Conflits	21	17	23	21	22



*Figure 26 : Illustration de l'avis des gestionnaires de projet portant sur l'influence de la communication sur le succès par la planification*

Le tableau ci-dessus met en avant l'importance de la planification du projet en tant que facteur modérateur de la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès du projet. Une planification solide et bien structurée peut faciliter la communication entre les parties prenantes en établissant des cadres clairs, des objectifs précis et des échéances définis. Une communication efficace dans la phase de conception, combinée à une planification adéquate, peut renforcer les chances de succès du projet en anticipant les besoins, en résolvant les conflits de manière proactive et en assurant une transmission précise des informations.

Pour donner suite à notre analyse, les résultats montrent que la relation entre la communication dans la phase de conception d'un projet et son succès est effectivement modéré par la qualité de la planification du projet de la manière suivante :

**La satisfaction des parties prenantes (21 %)** est affectée par la qualité de la planification, car une planification bien élaborée tient compte de leurs besoins et

attentes, ce qui contribue à maintenir leur engagement et leur soutien tout au long du projet.

**L'adéquation des ressources (21 %)** : une planification minutieuse permet d'allouer efficacement les ressources nécessaires, ce qui favorise une communication fluide et un progrès sans heurts du projet.

**La qualité des livrables (20 %)** est étroitement liée à la planification, car une planification précise et détaillée garantit que les livrables répondent aux normes et aux exigences établies, ce qui renforce la confiance des parties prenantes dans le projet.

**Les outils et techniques de planification utilisés (20 %)**, influencent la manière dont la communication est organisée et structurée tout au long du projet, avec des outils efficaces facilitant une communication claire et transparente.

Enfin, **la fréquence et la gravité des risques (18 %)**, identifiés lors de la planification influencent la stratégie de communication adoptée, avec des risques plus élevés nécessitant une communication plus proactive pour les atténuer.

Ainsi, il est évident que la qualité de la planification du projet agit comme un modérateur de la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès global du projet.

Selon les analyses qui précèdent, **l'hypothèse 3 est donc confirmée**. Il est essentiel pour les gestionnaires de projet de consacrer du temps à une planification détaillée, en mettant l'accent sur la clarté des messages et la résolution proactive des conflits, pour augmenter les chances de réussite du projet.

## **6 CONCLUSION**

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

### **6.1 Synthèses des résultats**

#### **6.1.1 Analyser et comprendre la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé.**

**QR1** : Quel est l'impact de la communication dans la phase de conception sur les dimensions de succès d'un projet ?

L'impact de la communication dans la phase de conception sur les dimensions de succès d'un projet est significatif. L'étude souligne que des éléments tels que la fréquence de communication, la clarté des messages, l'utilisation appropriée des technologies de l'information, l'évaluation de la précision de la transmission des informations et le taux de résolution des conflits sont tous des facteurs clés qui influencent le succès global d'un projet. Une communication efficace dès la phase de conception peut contribuer à une meilleure coordination entre les parties prenantes, à une prise de décision plus informée et à une résolution proactive des problèmes, ce qui favorise la réussite du projet. Ainsi, il est recommandé aux gestionnaires de projet de mettre en place des stratégies visant à améliorer ces aspects de la communication dès la phase de conception.

**6.1.2 O2: Analyser et comprendre le rôle modérateur de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé.**

**QR2** : Comment la relation entre les parties prenantes influence la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé ?

La relation entre les parties prenantes influence positivement la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet. Les résultats de l'étude mettent en évidence tous les facteurs de la relation entre les différentes parties prenantes. Une relation harmonieuse et collaborative entre les parties prenantes favorise une communication efficace, ce qui contribue à maximiser les chances de succès du projet.

**6.1.3 O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur de la planification du projet sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé.**

**QR3** : Comment la planification du projet influence la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet proposé ?

La planification du projet exerce une influence significative sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet. Les analyses réalisées soulignent que des éléments tels que la clarté des messages, l'évaluation de la précision de la transmission des informations, la fréquence de communication et le taux de résolution des conflits sont modérés par la planification du projet. Une planification rigoureuse, intégrant ces aspects de communication dès le début du projet, peut renforcer l'efficacité de la communication entre les parties prenantes et contribuer à la réussite globale du projet.

## 6.2 Apport à la recherche

Cette étude apporte une contribution significative à la recherche en soulignant l'importance de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception des projets de gestion.

### **Contribution managériale**

En termes de contribution managériale, ces résultats font ressortir l'importance de la communication entre les parties prenantes dès les phases de conception des projets. Nos apports sont présentés comme suit dans les lignes qui suivent.

**Amélioration des stratégies de communication :** La recherche peut aider les gestionnaires de projet à développer des stratégies de communication plus efficaces avec les parties prenantes lors de la phase de conception du projet. En comprenant les défis, les meilleures pratiques et les principaux facteurs de succès liés à la communication, les gestionnaires peuvent adapter leurs approches de communication pour améliorer les résultats du projet.

**Renforcement des relations avec les parties prenantes :** Comprendre l'interdépendance entre les théories de la communication, le succès du projet et les relations avec les parties prenantes peut permettre aux gestionnaires de favoriser des relations plus solides et plus collaboratives avec les parties prenantes. Une relation solide et collaborative entre les parties prenantes peut conduire à une communication plus ouverte, transparente et efficace, contribuant ainsi au succès du projet.

**Planification stratégique de projet :** En tenant compte de l'impact de la communication sur le succès du projet et du rôle modérateur des relations avec les parties prenantes, les gestionnaires peuvent intégrer les considérations de communication dans leurs processus de planification de projet. L'alignement stratégique des pratiques de communication avec les relations avec les parties prenantes et les objectifs du projet peut améliorer significativement les taux de succès des projets.

Les gestionnaires de projet peuvent tirer parti de ces conclusions pour améliorer leurs pratiques de communication, anticiper les conflits potentiels et renforcer la planification pour garantir le succès des projets.

### **Contribution théorique**

Sur le plan théorique, notre recherche apporte des éclairages significatifs et plus approfondis sur la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception en gestion de projet.

En effet, il est important de pouvoir déterminer quelle dimension de la communication exerce une influence le plus sur quel(s) facteur(s) du succès et de quelle manière avec la première hypothèse. Les résultats contribuent à une meilleure compréhension des liens entre la communication et le succès des projets.

À travers notre deuxième hypothèse sur le rôle modérateur de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication et le succès des projets, la recherche contribue de manière théorique à la littérature donnant une idée sur comment les différentes catégories de parties prenantes réagissent aux stratégies de gestion et comment cela influe sur la relation entre la communication et le succès des projets.

Enfin notre dernière hypothèse qui montre comment une bonne planification modère la relation entre la communication et le succès des projets.

### **6.3 Limites**

Il est important de noter que cette étude présente certaines limites, notamment la taille de l'échantillon et la nature des données collectées. Une plus grande diversité dans l'échantillon peut donner des résultats susceptibles d'être pris comme une généralité et l'utilisation de méthodes mixtes pour la collecte de données pourraient renforcer la validité des résultats (questionnaire en ligne et entretien avec des gestionnaires de projet). De plus, des facteurs externes non pris en compte dans l'étude pourraient également influencer les résultats. Enfin il pourrait avoir d'autres facteurs qui

définissent également l'impact de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception de projet.

- (PMI), P. M. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.
- Abdullah, A. A.-S.-R. (2021). Normes, guides et méthodes de gestion de projet : un aperçu critique. *Journal des pratiques de gestion de projet*, 1 (1), 35-51.
- Alcouffe, S. N. ((2013)). « L'influence des parties entraîne sur les coûts environnementaux : l'exemple des coûts de désamiantage. ». *Revue de L'organisation Responsable* 8.1, 54-65.
- Andersen, E. S. (2010). Rethinking project management—An organisational perspective. . *Strategic Direction*, 26(3).
- Archibald, R. (2003). *Gestion des programmes et projets de haute technologie*. John Wiley & Sons.
- Atkinson, R. (1999). Gestion de projet : coût, délai et qualité, deux meilleures hypothèses et un phénomène, il est temps d'accepter d'autres critères de réussite. *Revue internationale de gestion de projet*, 17 (6), 337-342.
- Baghele, A. B. (2014). ÉVALUER LA GESTION EFFICACE DES RESSOURCES PAR L'ANALYSE PERT. *International Journal of Research in Engineering and Technology*.
- Barclay, C. e. — B. (2010). Cadre de développement de la performance du projet : une approche pour développer des critères et des mesures de performance pour les projets de systèmes d'information (SI). *Revue internationale d'économie de product*.
- BARKAT, K. (2017). Modélisation d'un projet de production d'un robinet sanitaire par le réseau PERT au niveau de l'entreprise SANIAK, filiale de BCR. (*Thèse de doctorat, Université Ibn Khaldoun*).
- Barnard, C. I. (1968). *Les fonctions de l'exécutif (Vol. 11)*. Presses de l'université de Harvard.

- Bennis, W. (1989). Sur le fait de devenir un leader. *Société d'édition Addison-Wesley. Reading, Mass.*
- Bouglet, J. &. (2015). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : l'apport d'une approche centrée sur les attentes. *Management international, 20(1),*, 12-25.
- Bourne, L. (2010). POURQUOI LA GESTION DES PARTIES PRENANTES EST-ELLE SI DIFFICILE ?.
- Bourne, L. e. (2005). DH Visualiser et cartographier l'influence des parties prenantes. *Décision de gestion, 43 (5),* 649-660.
- Bredillet, C. (2008). Explorer la recherche en gestion de projet : neuf écoles de recherche en gestion de projet (partie 4). *Journal de gestion de projet, 39 (1),* 2-6.
- Brenner, S. e. (1991). La théorie des parties prenantes de l'entreprise : implications pour la théorie et la recherche sur les affaires et la société. *Dans Actes de l'association internationale pour les entreprises et la société (Vol.*
- Bryson, J. M. ((2004)). « Que faire lorsque les parties prenantes sont importantes : techniques d'identification et d'analyse des parties prenantes. » *Revue de la gestion publique 6.1, 21-53.*
- Buffett, W. E. (2021.). Les essais de Warren Buffett : leçons pour les entreprises américaines.,. *Revue de droit Cardozo.*
- Carroll, A. e. ((1989)). Entreprise et société. *Éthique et gestion des parties prenantes, Cincinatti .*
- Carroll Archie, B. e. (1993). Entreprise et société : éthique et gestion des parties prenantes. . *Ohio : Division universitaire sud .*
- Carroll, A. B. ((1997)). « Comprendre la réflexion des parties prenantes : thèmes d'une conférence finlandaise. » *Éthique des affaires : une revue européenne 6.1, 46-51.*

- Chapman, C. e. (2003). *Processus, techniques et informations de gestion des risques du projet* . John Wiley & Fils Ltée.
- Clarkson, M. E. ((1995)). « Un cadre de parties prenantes pour analyser et évaluer la performance sociale des entreprises". *Académie de revue de gestion* 20.1, 92-117.
- Cleland, D. (1995). "Leadership and the project management body of knowledge". *International Journal of Project Management, Vol. 13 No. 2*, pp. 82-8.
- Cleland, D. (2007). Management stratégique : les liens du projet. *Le guide Wiley sur la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles*, 63-79.
- Cleland, D. I. (1999). Gestion de projet : conception stratégique et mise en œuvre. . *Dans Gestion de projet : conception stratégique et mise en œuvre*, 370-370.
- Cohn, M. (2006). Estimation et planification agiles. *Éducation Pearson*.
- Cooke-Davies, T. C. (2007). We're not in Kansas anymore, Toto: Mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management. . *Project management journal*, 38(2), 50-61.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Damak-Ayadi, S. e. ((2003)). "La théorie des parties apparaît en perspective." . *Communication présentée à la journée de l'Association Internationale de Management Stratégique « Développement Durable et Entreprise »*, Angers 15.
- De Bakker, K. B. ((2010).). La gestion des risques contribue-t-elle à la réussite des projets informatiques ? Une méta-analyse de preuves empiriques. . *Revue internationale de gestion de projet*, 28 (5), 493-503.
- De Bakker, K. B. (2010). La gestion des risques contribue-t-elle à la réussite des projets informatiques ? Une méta-analyse de preuves empiriques. . *Revue internationale de gestion de projet*, 28 (5), 493-503.

- De Brabander, B. e. (1984). « Développement réussi du système d'information en relation avec les facteurs situationnels qui affectent une communication efficace entre les utilisateurs du MIS et les spécialistes de l'informatique. » . *Sciences de gestion* 30-2, 137-155.
- de Saint-Georges, P. (2010). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. . *Recherches en communication*, 34,, 163-181.
- De Wit, A. (1988). Mesure de la réussite du projet. *Revue internationale de gestion de projet*, 6 (3),, 164-170.
- DeBrabander, B. e. (1977). Projets de développement de systèmes d'information réussis. *Sciences de gestion* 24.2, 191-199.
- Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- DeLone, W. H. (1992). Succès des systèmes d'information : la quête de la variable dépendante. . *Recherche sur les systèmes d'information*, 3 (1),, 60-95.
- Dodd Jr, E. M. (1931). Pour qui sont les dirigeants d'entreprise fiduciaires. *Harv. L. Rev.*, 45,. *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.
- Donaldson, T. e. (1995). « La théorie des parties prenantes de l'entreprise : concepts, preuves et implications :. » *Revue de l'Académie de gestion* 20.1 (1995), 65-91.
- Drucker, P. (2012.). *Managing in turbulent times*. Routledge.
- Fassin, Y. (2008). Imperfections et lacunes de la représentation graphique du modèle des parties prenantes. *Journal d'éthique des affaires*, 80, 879-888.
- Ferrary, C. (2004). Directive d'évaluation environnementale stratégique et planification des transports locaux. Dans Actes de l'Institution des ingénieurs civils -Transport (Vol. 157, n° 2, pp. *Thomas Telford Ltée.*, 133-139).
- Ferrary, M. (2009). Le point de vue d'une partie prenante sur la gestion des ressources humaines. *Journal d'éthique des affaires*, 87, 31-43.

- Franke, R. H. ((1991).). Racines culturelles de la performance économique : une note de recherche. . *Revue de gestion stratégique*, 12 (S1), 165-173.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Friedman, A. e. (2002). Développer la théorie des parties prenantes. *Journal d'études de gestion*, 39 (1), 1-21.
- Frooman, J. (1999). Stratégies d'influence des parties prenantes. . *Académie de revue de gestion*, 24 (2),, 191-205.
- Gillard, S. (2005). Gestion de projets informatiques : pièges et ponts de communication. *Journal des sciences de l'information* 31.1, 37-43.
- Girard 1, C. e. ((2010)). « Pour une cartographie des parties créée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. » *Revue gestion et avenir* 3, 157-174.
- Grabher, G. (2004). Apprendre dans les projets, mémoriser dans les réseaux ? Communauté, socialité et connectivité dans les écologies de projet. *Études urbaines et régionales européennes*, 11 (2), 103-123.
- Gray, C. F. (2011). *Project management the managerial process*. McGraw-Hill.
- Gray, J. L. (2018). Le riluzole réduit la pathologie bêta-amyloïde, améliore la mémoire et restaure les changements d'expression génique dans un modèle murin transgénique de la maladie. *Psychiatrie translationnelle* 8.1, 153.
- Gudykunst, W. (2005). Une théorie de la gestion de l'anxiété et de l'incertitude (AUM) pour une communication efficace. *Théorisation de la communication interculturelle*, 281-322.
- Hiernaux, P. (1998). Effects of grazing on plant species composition and spatial distribution in rangelands of the Sahel. . *Plant ecology*, 138(2),, 191-202.

- Highsmith, A. ((2002)). *Écosystèmes de développement logiciel agiles* . Addison-Wesley Professionnel.
- Highsmith, J. (2002). *Écosystèmes de développement logiciel agiles*. Addison-Wesley Professionnel.
- Hill, C. W. ((1992)). "Théorie des parties prenantes et des agences." *Journal d'études de gestion* 29.2 . 131-154.
- Hillman, A. J. (2001). « Valeur actionnariale, gestion des parties prenantes et enjeux sociaux : quel est le résultat ? . ». *Revue de gestion stratégique* 22.2, 125-139.
- Hillson, D. e. (2020). *Gestion pratique des risques de projet : la méthodologie ATOM*. Éditions Berrett-Koehler.
- Hillson, D. e. — W. (2017). *Comprendre et gérer l'attitude face au risque* . Routledge, .
- Hofstede, G. H. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2)*. New York: Mcgraw-hill.
- Hummels, H. ((1998)). « Organiser l'éthique : un débat entre parties prenantes. ». *Journal d'éthique des affaires* 17, 1403-1419.
- Humphrey, W. .. (1989). *Gérer le processus logiciel*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- IPMA, G. ((2015).). Base de compétences individuelles. *Nijkerk, Pays-Bas*, 432 .
- Jones J.M. et Wicks A.C. (1999). « Convergent stakeholders theory », *The Academy of Management Review*,.
- Jones, G. R. (2019). *Les éléments essentiels du management contemporain*. McGraw-hill.
- Jonker, J. e. ((2002)). « L'excellence des parties prenantes ? Définir l'évolution et la complexité de la perspective des parties prenantes de l'entreprise. » *Responsabilité sociale des entreprises et gestion environnementale* 9.4, 187-195.

- Jugdev, K. e. (2005). Un regard rétrospectif sur notre compréhension évolutive de la réussite des projets. *Journal de gestion de projet*, 36 (4), 19-31.
- Kappelman, L. J. ((2016).). Compétences nécessaires pour réussir à différentes étapes de la carrière d'un professionnel de l'informatique. *Communications de l'ACM*, 59 (8), , 64-70.
- Kerzner, H. (2017). *Gestion de projet : une approche systémique de la planification, de l'ordonnancement et du contrôle* . John Wiley et fils.
- Kirsch, L. S. ((2002)). Pilotage des projets de développement des systèmes d'information : Le point de vue du client. *Sciences de gestion*, 48 (4), 484-498.
- Kokkonen, A. &. (2015). Practice-based learning in construction projects: A literature review. . *Construction management and economics*, 33(7), 513-530.
- Kurland, N. B. (2000). « Passer le mot : vers un modèle de commérages et de pouvoir sur le lieu de travail. » . *Académie de revue de direction* 25.2, 428-438.
- Lépineux, F. ((2004)). « Dimension stratégique de la RSE et cohérence interfonctionnelle. » *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 205 .
- Mason, R. e. (1981). *Hypothèses de planification stratégique difficiles : théorie, cas et techniques*.
- McChesney, I. R. (2004). "Pratiques de communication et de coordination dans les projets de génie logiciel.". *Technologie de l'information et des logiciels* 46.7, 473-489.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties participe au management : une synthèse de la littérature. *Dans Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.*, (pp. 13-14).

- Meredith, J. S. (2017). *Gestion de projet : une approche managériale stratégique*. John Wiley et fils.
- Michel, C. B.-C.-B. ((2006, September).). *Les TIC sont-elles un mode de reliance sociale ?*. In *Colloque sur les ENJEUX ET USAGES DES TIC* : . Reliance sociale et insertion.
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. Communication et organisation. . *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (5).
- Minvielle, A. ((2004).). Qu'est ce qu'une partie prenante. . *Document de travail* .
- Mitchell, R. A. (1997). Vers une théorie de l'identification et de la saillance des parties prenantes : définir le principe de qui et de quoi compte vraiment. . *Académie de revue de gestion*, 22 (4), , 853-886.
- Mitchell, R. K. (1997). "Vers une théorie de l'identification et de l'importance des parties prenantes : définir le principe de qui et de quoi compte vraiment.". *Académie de revue de gestion* 22.4, 853-886.
- Morris, P. W. (1987). *The Anatomy of Major Projects*,. Wiley.
- Müller, R. e. (2007). L'influence des chefs de projet sur les critères de réussite des projets et la réussite des projets par type de projet. *Revue européenne de management*, 25 (4),, 298-309.
- Oz, E. e. (2000). Pourquoi les projets de systèmes d'information sont abandonnés : une théorie du leadership et de la communication et une étude exploratoire. *Journal des systèmes d'information informatiques*, 41 (1), 66-78.
- Pellé-Culpin, I. (1998). *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes*. Paris 9.
- Pellé-Culpin, I. ((1998).). Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes. (*Thèse de doctorat, Paris 9*).

- PESQUEUX Yvon. (2006). "Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes", . dans : *Maria Bonnafous-Boucher éd., Décider avec les parties prenantes. Paris, La Découverte, "Recherches"*,, p. 19-40.
- Pinto, J. e. (1988). Facteurs critiques de succès tout au long du cycle de vie du projet. *Drexel Hill, Pennsylvanie : Institut de gestion de projet.*
- Pinto, J. K. (1987). *Critical success factors in effective project implementation. Project Management Journal, 18(3), 67-75.*
- Pinto, J. K. (1988). Critical success factors in effective project implementation\*. 20. *Project management handbook, 479, , 167-190.*
- Pitelis, C. N. ((1998)). "Edith Penrose : Pionnière de la théorie des parties prenantes.". *Planification à long terme 31.2, 252-261.*
- PMI, P. (2012). "*Institut de gestion de projet*". *Un guide du corpus de connaissances en gestion de projet.*
- Prévalet, M. (2021). Planification de projet . *Gereso édition.*
- Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behavior. Pearson.*
- Rouet, G. (2014). Le management et la communication : de l'instrumentalisation à l'intégration. *Hermès, (3), , 111-114.*
- Rowley, T. J. (1997). "Aller au-delà des liens dyadiques : une théorie des réseaux d'influences des parties prenantes". *Revue de l'Académie de gestion 22.4, 887-910.*
- Schwaber, K. &. (2001). *Développement logiciel agile avec Scrum. Prentice Hall PTR.*
- Schwaber, K. e. (2017). *Scrum-opas. Creative Commons .*
- Schwalbe, K. (2016). *Information Technology Project Management. Cengage Learning.*

- Schwalbe, U. (2018). Algorithmes, apprentissage automatique et collusion. *Journal of Competition Law & Economics* , 14 (4),, 568-607.
- Shenhar, A. D. (2007). En quoi les projets diffèrent et que faire à ce sujet. *Le guide Wiley sur la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles*, 1265-1286.
- Siguret, F. ((1993)). Saint Georges ou les Métamorphoses. *Études françaises*, 29 (2), 11-25.
- Smith, J. &. (2019). The Role of Project Planning in Stakeholder Communication: A Case Study Analysis ». *International Journal of Project Management*.
- Sobczak 1, A. e. ((2010)). « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties impliquent : enjeux, acteurs, recherches. ». *Revue gestion et avenir* 3, 116-126.
- Soler, Y. (2001). « PLANIFICATION ET SUIVI D'UN PROJET. ». *Centre National de la Recherche Scientifique Direction des Systemes d'Information*.
- Tardin, R. H. ((2017)). « Modélisation de l'utilisation de l'habitat par la baleine de Bryde Balaenoptera edeni au large du sud-est du Brésil. *Série sur les progrès de l'écologie marine* 576, 89-103.
- Turner, J. R. (2005). *The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Turner, R. (2016). *Manuel Gower de gestion de projet* . . Routledge.
- Tushman, M. L. (1979). "Gestion des réseaux de communication dans les laboratoires de R&D.". *Sloan Management Review (avant 1986)* 20.2 , 37.
- Urbach, N. e. ((2012)). Le modèle DeLone et McLean mis à jour de réussite des systèmes d'information. *Théorie des systèmes d'information : expliquer et prédire notre société numérique, Vol. 1*, 1-18.

- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. . *Applied psychology, 51(3)*, 355-387.
- Zsolnai, L. ((2004)). Honnêteté et confiance dans les relations économiques. *Actualités de la recherche en gestion, 27 (7)*, , 57-62.
- Zwikael, O. &. (2007). *Planning and budgeting in dynamic multi-project environments: A study of the effects of project variety on team performance. International Journal of Project Management, 25(4)*, 355-365.

## **LA COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LA PHASE DE CONCEPTION EN GESTION DE PROJET**

Ce questionnaire est établi dans le cadre de notre mémoire en gestion de projet. Notre but est d'étudier l'impact de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception sur la réussite des projets. Nous définissons la communication entre les parties prenantes comme un processus par lequel les acteurs impliqués s'accordent sur les modalités essentielles à établir pour garantir une intégration harmonieuse des idées, des informations et des décisions nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'une démarche collaborative visant à favoriser un échange fluide et efficace entre les différentes parties prenantes afin de construire ensemble les fondations d'un projet réussi.

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

Ce questionnaire est composé de quatre parties :

**Partie 1** : Les données démographiques du répondant.

**Partie 2** : L'influence de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception sur la réussite des projets

**Partie 3** : L'influence de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet.

**Partie 4** : L'influence de la planification sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet.

Merci pour votre collaboration.

## Partie 1 : Les données démographiques

1.1. Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin
- Autre
- Je préfère ne pas répondre

1.2. Combien d'années d'expérience avez-vous en tant que gestionnaire de projet ?

- Moins de 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans
- Je préfère ne pas répondre

1.3. Quel est votre secteur d'activité ?

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

1.4. Quel est le nombre d'employés dans votre organisation ?

- 3 à 10 employés
- 10 à 30 employés
- 30 à 100 employés
- Plus de 100 employés
- Je préfère ne pas répondre

1.5. Quelle est la durée moyenne d'un projet ?

- Moins d'1 an
- Entre 1 à 3 ans

- Plus de 3 ans
- Je préfère ne pas répondre

1.6. Quelle est la taille de votre équipe de projet ?

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

## Partie 2 : L'influence de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception sur la réussite des projets

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

**Communication entre les parties prenantes :** La communication entre les parties prenantes se réfère à l'échange d'informations, d'idées et d'opinions entre les différentes parties impliquées dans un projet, une organisation ou une initiative.

- **Fréquence de Communication :** Cela fait référence à la régularité avec laquelle les individus ou les groupes échangent des informations.
- **Clarté des Messages :** Cela se réfère à la netteté et à la compréhensibilité des informations transmises.
- **Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information :** Ceci concerne l'adéquation de l'utilisation des outils technologiques disponibles pour communiquer et échanger des informations dans un contexte donné.
- **Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations :** Cela implique de vérifier si les informations transmises sont fidèles à leur source d'origine et si elles ont été correctement interprétées et transmises sans altération significative.
- **Taux de Résolution des Conflits :** C'est une mesure de l'efficacité avec laquelle les différends ou les désaccords entre les parties sont résolus.

Le but de cette section est de connaître l'influence de la communication entre les parties prenantes dans la phase de conception sur la réussite des projets.

Il vous est demandé d'exprimer votre opinion selon l'échelle Likert. Pour chaque ligne, veuillez choisir une option parmi les 5 options de l'échelle.

## Questions

2.1 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact le respect des délais d'un projet ?

**Le respect des délais :** C'est le fait de terminer les différentes phases ou étapes d'un projet dans les délais convenus ou prévus.

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

2.2 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact le respect du budget dans un projet ?

**Le respect du budget :** Cela signifie gérer les ressources financières allouées à un projet de manière à ne pas dépasser les coûts estimés ou approuvés.

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

2.3 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact la satisfaction des parties prenantes d'un projet ?

**La satisfaction des parties prenantes :** C'est le niveau de contentement ou d'approbation des parties prenantes impliquées dans un projet, comme les clients, les utilisateurs finaux, les actionnaires, les employés ou d'autres parties intéressées.

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

2.4 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact l'adaptabilité aux changements d'un projet ?

**L'adaptabilité aux changements :** Cela se réfère à la capacité d'un projet, d'une équipe ou d'une organisation à réagir et à s'ajuster de manière appropriée aux changements dans l'environnement, les exigences ou les circonstances.

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

2.5 Selon vous, comment la communication dans la phase de conception impact la réalisation des objectifs d'un projet ?

**La réalisation des objectifs :** C'est le fait d'atteindre ou de dépasser les résultats attendus ou les objectifs fixés pour un projet spécifique.

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

### Partie 3 : L'influence de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet

Cette section a pour objectif d'évaluer l'influence de la relation entre les parties prenantes sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet.

**Le succès d'un projet** : Le succès d'un projet se mesure généralement par l'atteinte des objectifs fixés dans les délais impartis, dans les limites budgétaires allouées et en répondant aux critères de qualité spécifiés.

**La communication dans la phase de conception** : Ce sont des variables qui influencent la réussite d'un projet.

**La relation entre les parties prenantes** : Cela désigne les interactions, les liens et les dynamiques qui existent entre les différentes parties prenantes impliquées dans un projet, une organisation ou une initiative.

- **Niveau de Satisfaction** : C'est la mesure dans laquelle les individus ou les parties prenantes sont satisfaits des interactions et des résultats obtenus dans un contexte donné.
- **Communication Ouverte et Transparente** : Cela implique un échange d'informations honnête, complet et accessible entre les parties concernées, sans dissimulation ni réticence.
- **Engagement Actif** : C'est l'implication active et volontaire des individus dans les activités, les processus ou les relations dans lesquels ils sont impliqués.
- **Adaptabilité aux Besoins Changeants** : Cela se réfère à la capacité de s'ajuster et de répondre efficacement aux changements dans l'environnement, les exigences ou les circonstances.
- **Résolution Proactive des Conflits** : C'est l'approche consistant à anticiper, reconnaître et aborder les conflits dès qu'ils se manifestent, avant qu'ils ne deviennent plus graves ou nuisent aux relations et aux performances.

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

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

### Questions

3.1. Selon vous, Comment **le niveau de satisfaction des parties prenantes** influence-t-il la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

3.2. Selon vous, comment **la communication ouverte et transparente entre les parties prenantes** influence-t-elle la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

3.3 Selon vous, comment **l'engagement Actif** influence-t-il la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

3.4 Selon vous, comment **l'adaptabilité aux besoins changeants** entre les parties prenantes influence-t-elle la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission					

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

3.5 Selon vous, comment **la résolution proactive des conflits** entre les parties prenantes influence-t-elle la relation entre les dimensions de la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

## Partie 4 : L'influence de la planification sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet

Cette section est centrée sur l'influence de la planification sur la relation entre la communication dans la phase de conception et le succès d'un projet.

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

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

**Adéquation des Ressources** : Cela fait référence à l'adéquation entre les ressources disponibles (telles que le personnel, le financement, les équipements) et les besoins ou exigences d'un projet, d'une tâche ou d'une activité.

**Fréquence et Gravité des Risques** : Ceci concerne à la fois la probabilité et l'impact des événements indésirables pouvant affecter négativement les objectifs d'un projet ou d'une entreprise.

**Niveau de Satisfaction des Parties Prenantes** : C'est l'évaluation du degré de satisfaction des différentes parties prenantes (comme les clients, les employés, les actionnaires) par rapport aux résultats, aux processus et aux interactions dans le cadre d'un projet ou d'une organisation.

**Qualité des Livrables** : Cela se réfère à la mesure dans laquelle les produits, services ou résultats produits répondent aux exigences spécifiées et aux normes de qualité établies.

**Utilisation des Outils et Techniques de Planification** : Ceci concerne l'application et l'efficacité des méthodes, des logiciels et des approches utilisés pour planifier et gérer les activités, les ressources et les échéanciers d'un projet ou d'une initiative.

## Questions

4.1 Selon vous, comment **l'adéquation des ressources** lors de la planification influence-t-elle la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

4.2 Selon vous, comment **la fréquence et gravité des risques** influencent-elles la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

4.3 Selon vous, comment **le niveau de satisfaction des parties prenantes** lors de la planification influence-t-il la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

4.4 Selon vous, comment **la qualité des livrables** influence-t-elle la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

4.5 Selon vous, comment **l'utilisation des outils et techniques** de planification influence-t-elle la relation entre la communication et le succès d'un projet ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Fréquence de Communication					
Clarté des Messages					
Utilisation Appropriée des Technologies de l'Information					
Évaluation de la Précision de la Transmission des Informations					
Taux de Résolution des Conflits					

MERCI BEAUCOUP !!!