

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'EFFET DES MÉTHODES DE COMMUNICATION SUR LA PERFORMANCE DES
PROJETS D'INNOVATION TECHNOLOGIQUES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
MOUNIROU DAOUDA NOUHOU

DECEMBRE 2025

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

Ce mémoire porte sur l'analyse de l'influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologiques, ainsi que sur l'effet modérateur de deux variables contemporaines : les défis liés à la communication et le rôle des parties prenantes. Dans un contexte où les équipes sont dispersées, les technologies évoluent rapidement et les échanges sont de plus en plus numériques, comprendre la manière dont la communication contribue à la performance devient essentiel pour les gestionnaires de projets.

Le cadre théorique présente les notions centrales du travail, notamment les méthodes de communication, les dimensions de la performance (efficacité, efficience, effectivité, pertinence et impact), les défis contemporains (surcharge informationnelle, multiplicité des outils numériques, pression temporelle, etc.) et la gestion des parties prenantes. Trois propositions de recherche sont formulées à partir de cette revue de littérature.

La méthodologie adopte une approche quantitative basée sur un questionnaire administré auprès de seize professionnels ayant une expérience en gestion de projets technologiques. Les données recueillies permettent d'évaluer l'influence perçue des différentes méthodes de communication et d'observer comment les défis contemporains et les types de parties prenantes modèrent cette relation.

Les résultats montrent que certaines méthodes de communication, comme les réunions virtuelles, les courriels ou les messageries instantanées sont perçues comme exerçant une forte influence sur différentes dimensions de la performance. Les défis contemporains apparaissent souvent comme des éléments pouvant affaiblir ou renforcer cette relation selon leur niveau de maîtrise. Quant aux parties prenantes, leur engagement et la qualité des relations qu'elles entretiennent avec l'équipe projet influencent significativement la performance globale.

Le mémoire se conclut par une synthèse des résultats, les apports théoriques et pratiques de la recherche ainsi que ses limites. Des pistes de recherche future sont également proposées pour approfondir la compréhension des mécanismes communication-performance en gestion de projets.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE 1- INTRODUCTION	11
1.1. Contexte de l'étude.....	11
1.2. Problématique générale	14
1.3. Problématique spécifique de recherche	15
1.3.1. But de la recherche	15
1.3.2. Énoncé du problème.....	16
1.4 objectifs et questions de recherche	16
1.5 périmètre de la recherche	18
CHAPITRE 2- REVUE DE LITTÉRATURE	20
2.1. Les méthodes de communication dans les projets d'innovation technologique	20
2.1.1 influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologies	20
2.1.2. Méthodes privilégiées selon la taille et la complexité des projets ..	23
2.1.3. Principales méthodes de communication en projet d'innovation technologique	25
2.1.4 Synthèse de la section	27
2.2. Les critères de performance des projets d'innovation technologique	28
2.2.1. Les critères traditionnels et contemporains de la performance en projet d'innovation technologique.....	28
2.2.2. Les divergences de perception entre gestionnaires et parties prenantes.....	31
2.2.3 Les dimensions de la performance dans les projets d'innovation technologique	32
2.2.4 Synthèse de la section	33
2.3. Les défis contemporains de la communication en projet d'innovation technologique	33
2.3.1. Les défis contemporains de la communication	34
2.3.2. La surcharge informationnelle et ses impacts	36

2.3.3 Synthèse de la section	37
2.4. Les parties prenantes et la communication dans les projets d'innovation technologique	38
2.4.1. L'influence des parties prenantes sur la communication	38
2.4.2 Le rôle des parties prenantes dans les projets d'innovation technologique	40
2.4.3. L'impact de la communication des parties prenantes sur la performance.....	41
2.4.4 Synthèse de la section	42
2.5 Conclusion du chapitre.....	43
2.6 Synthèses des propositions.....	44
2.6.1. Première proposition	45
2.6.2. Troisième proposition	45
2.6.3. Deuxième proposition	46
CHAPITRE 3- CADRE MÉTHODOLOGIQUE	47
3.1 Méthodologie de la recherche	47
3.1.1 Collecte des données	47
3.2 L'échantillonnage et l'enquête par questionnaire	48
3.2.1 Processus d'échantillonnage	48
3.2.2 Présentation du questionnaire	49
3.3 Considérations éthiques	Erreur ! Signet non défini.
3.4 Conclusion du chapitre.....	51
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS	52
4.1 Analyse descriptive de l'échantillon	52
4.2 Analyse globale	55
4.2.1 Interprétation des résultats	55
CHAPITRE 5- DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	97
5.1 Hypothèse1	97
5.2 Hypothèse 2.....	99
5.3 : Hypothèse 3	101

CHAPITRE 6- CONCLUSION	103
6.1. Synthèse des résultats	103
6.2. Apport à la recherche.....	105
6.3. Limites de l'étude	105
6.4. Recommandations pour les recherches futures.....	106
6.5. Conclusion générale	106
REFERENCES.....	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche.....	P14
Tableau 2 : Influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologique.....	P20
Tableau 3: Méthodes de communication privilégiées selon la taille et la complexité des projets d'innovation technologiques.....	P22
Tableau 4 : Critères traditionnels et contemporains de la performance en projet d'innovation technologique.....	P27
Tableau5 : Schéma comparatif, divergences de perception de la performance entre gestionnaires et parties prenantes.....	P29
Tableau6 : Schéma comparatif, divergences de perception de la performance entre gestionnaires et parties prenantes.....	P34
Tableau7 : Synthèse (inspiré des sources Alias 2014, Müller & Jugdev 2012, Kordova 2023)	P39
Tableau 8 : les différents secteurs d'activités des répondants.....	P51
Tableau 9 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficacité.....	P54
Tableau 10 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficience...P58	
Tableau 11 : l'Influence des méthodes de communication sur l'effectivité...P6	
Tableau12 : l'Influence des méthodes de communication sur la pertinence...P66	
Tableau13 : Influence des méthodes de communication sur l'impact.....	P69
Tableau14 : Récapitulatif des méthodes de communication les plus influentes selon les dimensions de performance.....	P72
Tableau15 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes.....	P73
Tableau 16 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains.....	P77
Tableau 17: Récapitulatif des méthodes de communication les plus influentes selon les dimensions de performance.....	P82
Tableau 18: : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes.....	P84

Tableau19 : : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains..... P86

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche.....	P15
Figure 2 : La figure de Bruhn (2016)	P21
Figure 3 : la figure de (Rehan et al., 2024)	P25
Figure 4 : les facteurs critiques de succès.....	P29
Figure5 : Schéma comparatif, divergences de perception de la performance entre gestionnaires et parties prenantes.....	P34
Figure 6: Matrice de Mandelow.....	P38
Figure 7 : l'âge des différents répondants.....	P52
Figure 8 : les différents secteurs d'activité des répondants.....	P53
Figure 9 : le nombre d'année d'expériences.....	P54
Figure 10 : la taille des équipes gérées.....	P55
Figure 10 : la taille des équipes gérées.....	P56
Figure 11 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficacité	P57
Figure 12 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficience.....	P61
Figure 13 : l'Influence des méthodes de communication sur l'effectivité.....	P65
Figure 14 : l'Influence des méthodes de communication sur la pertinence...	P68
Figure15 : l'Influence des méthodes de communication sur l'impact.....	P71
Figure16 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes.....	P75
Figure 17 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains.....	P79

Je dédie ce travail :

À la mémoire de mon père, qui de là-haut continue de veiller sur moi.

Son amour, sa force et ses valeurs demeurent ma plus grande source d'inspiration.

Puisse-t-il trouver ici le témoignage de ma profonde gratitude et de tout l'honneur que je lui dois.

À ma chère maman, dont le courage, les sacrifices et la bienveillance ont éclairé chaque étape de mon parcours.

Que ces pages reflètent un fragment de tout ce qu'elle m'a transmis.

À mes frères et sœurs, compagnons de vie et de résilience, qui m'ont soutenu, encouragé et porté dans les moments exigeants de mon parcours. Leur présence reste l'un de mes plus beaux appuis.

À tous ceux que j'aime.

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont d'abord à mon directeur de recherche **Alencar Soares Bravo**, dont l'accompagnement, la disponibilité et les conseils ont été essentiels tout au long de ce travail. Ses orientations méthodologiques et ses remarques constructives ont largement contribué à enrichir la qualité de cette recherche.

Ma reconnaissance va aussi à **mes enseignants** du programme de maîtrise en gestion de projet à l'UQTR, dont les enseignements et les discussions ont façonné ma compréhension des enjeux liés à la communication, à la performance organisationnelle et à la gestion de projets en contexte contemporain.

Je souhaite adresser un mot particulier à **ma famille et mes proches**, dont le soutien moral, les encouragements et la patience m'ont porté dans les moments exigeants de la rédaction.

Je ne saurais oublier de témoigner ma reconnaissance infinie à mes amis (AWOUQ), pour leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible qui ont été des piliers sur lesquels j'ai pu m'appuyer tout au long de mon parcours.

Enfin, j'exprime ma gratitude à toutes les personnes qui, de manière directe ou indirecte, ont contribué à l'aboutissement de ce travail. Qu'elles trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

CHAPITRE 1- INTRODUCTION

1.1. Contexte de l'étude

La gestion de projet occupe aujourd'hui une place essentielle dans les organisations modernes, qu'elles soient publiques ou privées. Dans un environnement marqué par la mondialisation, la transformation numérique et la pression constante pour livrer des résultats, les projets sont devenus un outil incontournable pour innover et générer de la valeur. Pourtant, malgré les nombreuses méthodologies reconnues comme le PMBOK ou PRINCE2, les taux d'échec demeurent élevés. Selon le PMI (Project Management Institute) - (2013), près de 56 % des projets échouent en partie à cause d'une communication inefficace, et environ 7,5 % des dépenses sont mises en risque pour cette même raison. Comme le résumait Plowman et Diffendal (2020, p. 3). Ces chiffres montrent bien que la communication n'est pas secondaire, elle fait partie des leviers incontournables pour la réussite des projets.

En effet, la communication ne se limite pas à un simple transfert d'informations, mais elle joue un rôle plus important comme : réduire l'incertitude, instaurer la confiance et maintenir la cohésion des équipes. Galli (2022, p. 2) insiste sur ce point en affirmant que « la compétence en communication du chef de projet est essentielle à la réussite du projet et influence l'ensemble des processus du projet ». En d'autres termes, le gestionnaire de projet ne peut pas se contenter de planifier et contrôler ; il doit savoir communiquer efficacement à chaque étape du cycle de vie du projet. Cette idée rejoint les conclusions du PMI (2013) qui considèrent la communication comme un facteur transversal, touchant aussi bien la planification, l'exécution que le suivi.

De plus, les méthodes de communication adoptées dans les projets sont variées et doivent s'adapter au contexte. D'une part, il existe la communication formelle : rapports, contrats, chartes et présentations officielles. Elle a l'avantage de laisser une trace et d'encadrer les échanges. D'autre part, la communication informelle (discussions rapides, courriels, messageries instantanées) apporte plus de souplesse et de proximité entre les acteurs, mais comporte le risque de perdre des informations importantes si elle n'est pas documentée. Comme le rappellent Plowman et Diffendal (2020, p. 9): « En gestion de projet, si ce n'est pas documenté, cela n'a pas eu lieu ». Cela illustre bien la difficulté d'équilibrer les notions formel et informel dans la gestion de projet.

Avec l'avènement du numérique et du télétravail, les outils collaboratifs sont devenus omniprésents. Des plateformes comme Teams ou Zoom ont transformé la manière de travailler ou d'étudier. Elles permettent de garder le lien même quand les équipes sont dispersées géographiquement. Toutefois, la recherche de Kordova et Hirschprung (2023, p.5) nuance leur efficacité. Ces résultats montrent que les outils digitaux assurent la continuité, mais ne remplacent pas toujours la richesse du face-à-face, surtout pour traiter des tâches complexes ou sensibles.

De même, dans les environnements agiles, la communication prend encore plus d'importance. Les méthodes agiles reposent sur des échanges fréquents et ciblés, comme les réunions quotidiennes ou les rétrospectives de sprint. Ces pratiques favorisent la transparence et l'adaptation rapide aux changements. Le PMI (2017) souligne que dans les contextes incertains, une communication courte, régulière et transparente constitue l'un des piliers de la performance des équipes. D'autres approches comme le Lean ou le Six Sigma vont plus loin en intégrant des outils structurés (diagrammes de causes, brainstorming, tableaux de bord, SIPOC) pour clarifier les flux d'information et éviter les malentendus. Comme le rappelle George (2003, p. 67) dans ses travaux sur Six Sigma : « les outils de communication structurée aident à aligner les équipes et à réduire les variations des processus ».

Plusieurs recherches récentes confirment que la communication a un impact direct sur la performance des projets. Rehan, Thorpe et Heravi (2024), à partir d'une étude empirique sur 66 projets, identifient la communication efficace comme l'un des quatre facteurs critiques de succès, aux côtés de la gestion des relations et du leadership. Les auteurs soulignent que « les gestionnaires de projet consacrent 18 % et 26 % de leur temps à la gestion des conflits » (Rehan et al., 2024, p. 12) et qu'une communication claire réduit considérablement ces tensions, entraînant une meilleure maîtrise des délais et des coûts.

Par ailleurs, d'autres chercheurs insistent davantage sur l'effet indirect de la communication. Chen (2021, p. 8), dans une étude longitudinale sur 108 projets, montre que « La communication renforce les compétences techniques et managériales, lesquelles améliorent à leur tour la performance du projet ». En d'autres termes, une bonne communication ne se contente pas de transmettre l'information : elle développe les compétences de l'équipe et sa capacité à gérer les ressources, ce qui améliore la performance globale du projet.

Enfin, le choix du canal de communication joue un rôle essentiel. Trop peu d'échanges entraînent des incompréhensions, mais un excès provoque une surcharge d'information et une perte d'efficacité. Paulusse (2023, p. 42), dans une étude de cas au sein de Total Énergies, conclut que « La communication influence indirectement la performance du projet à travers la clarté, la collaboration, la prise de décision et l'engagement des parties prenantes ». Il met en évidence une relation curvilinéaire : l'équilibre est essentiel pour garantir la performance. De plus, adapter le canal (courriel, réunion, Visio, messagerie) selon la complexité de la tâche et la familiarité de l'équipe est déterminant.

Même si l'importance de la communication est largement reconnue, la littérature reste encore fragmentée. Beaucoup d'études se focalisent sur un type de communication ou sur une dimension spécifique de la performance, mais peu de recherches les abordent de manière intégrée. Comme le notent Alias et al. (2014), il existe encore un besoin d'explorer « le rôle de la communication dans la réussite des projets en environnements diversifiés et complexes ».

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce mémoire. Il cherche à analyser comment les différentes méthodes de communication influencent la performance des projets, en tenant compte non seulement des coûts, délais et qualité, mais aussi de la satisfaction des parties prenantes. L'objectif est d'identifier quelles pratiques de communication contribuent le plus à la performance et dans quelles conditions elles s'avèrent les plus efficaces.

Ce mémoire est structuré en six chapitres. Le premier, « Introduction générale », qui présente le contexte de la recherche, l'importance de la communication en gestion de projet et les raisons qui motivent cette étude. Le deuxième chapitre, « Revue de la littérature », rassemble les principaux travaux scientifiques sur les méthodes de communication et leur lien avec la performance des projets, afin de mieux situer cette recherche dans le champ existant. Le troisième chapitre, « Méthodologie », décrit l'approche adoptée ainsi que les outils retenus pour analyser la problématique. Le quatrième chapitre, « Résultats et interprétations », expose les constats de l'étude et propose une analyse profonde pour comprendre en quoi la communication influence réellement la performance des projets. Le cinquième chapitre, « Hypothèses et validations des résultats ». Enfin, le sixième chapitre, «

Conclusion », met en avant les contributions de ce travail, ses limites, et ouvre des pistes de réflexion pour de futures recherches.

1.2. Problématique générale

De nombreuses interrogations sur les raisons d'échec ou de faible performance de projets se posent, en dépit de l'importance qu'ils représentent pour les organisations et les parties prenantes (PMI, 2013 ; Plowman & Diffendal, 2020). Plusieurs auteurs soulignent que l'un des facteurs les plus importants reste la communication, souvent jugée insuffisante ou mal adaptée au contexte. Selon Galli (2022), la compétence de communication du gestionnaire de projet influence l'ensemble des processus, de la planification à l'exécution. Pourtant, malgré la reconnaissance de son importance, les projets continuent de rencontrer des difficultés liées à des malentendus, à une surcharge d'information ou, au contraire, à un manque de clarté dans les échanges (Paulusse, 2023).

La communication est donc considérée comme un levier central de performance, mais aussi comme une source de vulnérabilité. Des recherches récentes (Rehan et al., 2024) montrent qu'une communication claire et efficace réduit les conflits, améliore la coordination et favorise la confiance entre les acteurs. Cependant, d'autres auteurs insistent sur son rôle indirect : Chen (2021) souligne par exemple que la communication renforce les compétences techniques et managériales des équipes, ce qui améliore leur performance globale. Ces résultats posent la question de savoir comment les différentes méthodes de communication formelles, informelles, numériques, agiles ou encore structurées par des approches comme le Lean ou le Six Sigma influencent réellement la performance des projets d'innovation technologiques.

Il existe donc une contradiction : la communication est identifiée comme un facteur critique de succès, mais elle reste l'une des causes principales d'échec. La littérature met en avant plusieurs limites : le non-alignement entre le choix du canal et la complexité des tâches, la surcharge d'information, l'absence de documentation des échanges informels ou encore le manque d'adaptation des outils numériques aux besoins réels des équipes. En combinant ces points de vue, il y a lieu de s'interroger sur les approches et les méthodes de communication les plus déterminantes pour assurer la performance et la pérennité des projets.

Notre contribution à cette réflexion consiste à analyser, dans ce mémoire, l'effet des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologiques. L'objectif est de comprendre dans quelles conditions la communication peut devenir un véritable levier de performance et de proposer des pistes pour optimiser son usage dans un contexte organisationnel en constante évolution.

1.3. Problématique spécifique de recherche

Bien que la communication soit reconnue comme un facteur critique de succès en gestion de projet, peu d'études se sont intéressées aux mécanismes concrets par lesquels les différentes méthodes de communication influencent réellement la performance (Chen, 2021 ; Rehan, Thorpe & Heravi, 2024 ; Paulusse, 2023). La littérature existante évoque souvent l'importance générale de la communication (PMI, 2013 ; Galli, 2022), mais elle demeure divisée : certains auteurs valorisent la communication formelle et documentée (Plowman & Diffendal, 2020), d'autres mettent en avant les échanges informels et spontanés (Galli, 2022), tandis que d'autres encore se concentrent sur les outils numériques, en soulignant autant leurs apports que leurs limites (Kordova & Hirschprung, 2023).

Ce manque de consensus pose un réel problème : la communication est identifiée comme un levier essentiel de performance, mais elle reste aussi l'une des principales causes d'échec des projets. Dans ma propre expérience professionnelle, j'ai pu constater à quel point un manque de clarté ou, au contraire, une surcharge d'information pouvait créer des malentendus et ralentir la progression d'un projet collectif. Ces observations rejoignent les constats de Paulusse (2023), qui note qu'un équilibre est nécessaire entre "trop peu" et "trop" de communication.

1.3.1. But de la recherche

Le but de cette recherche est d'analyser l'effet des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologiques. Plus précisément, elle vise à comprendre comment les différentes pratiques de communication influencent la performance, et à identifier celles qui favorisent réellement la réussite et la satisfaction des parties prenantes.

1.3.2. Énoncé du problème

La question de l'efficacité des méthodes de communication mérite une étude approfondie car, malgré leur rôle reconnu, les gestionnaires de projets disposent de peu de repères pratiques pour choisir et adapter leurs approches. Comme le rappellent Rehan et al. (2024), une communication claire réduit les conflits et améliore la coordination, tandis que Chen (2021) démontre qu'elle renforce indirectement les compétences techniques et managériales des équipes. Pourtant, les praticiens sont encore confrontés à des recommandations parfois contradictoires et à l'absence d'un cadre unifié pour évaluer l'impact de la communication sur la réussite des projets.

1.4 objectifs et questions de recherche

Dans cette partie de notre travail, à travers un **cadre conceptuel** nous illustrons l'idée selon laquelle **la performance d'un projet** ne dépend pas uniquement des outils et **méthodes de communication** choisis, mais aussi de la capacité des équipes à gérer les interactions avec **les parties prenantes** et à surmonter **les contraintes propres** au contexte actuel de gestion de projet.

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche

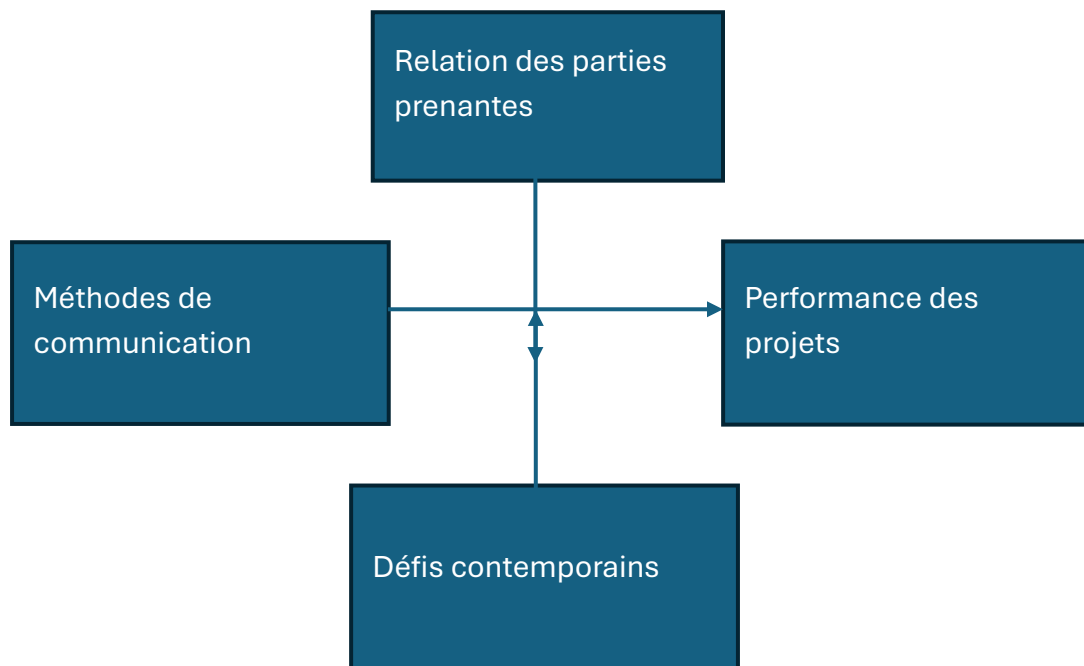


Tableau 2 Objectifs et questions de recherche

Objectifs "identifier et définir"	Questions de recherche
Oa : Identifier les principales méthodes de communication en gestion de projet	Qra1 : Comment les méthodes de communication influencent-elles directement la performance d'un projet d'innovation technologiques?
	Qra2 : Quelles méthodes de communication sont privilégiées selon leur taille et leur complexité dans les projets d'innovation technologiques ?
	Qra3 : Quelles sont les principales méthodes de communication en projet d'innovation technologiques ?
Ob : Définir les critères de performance d'un projet d'innovation technologiques	Qrb1 : Quels sont les critères les plus pertinents pour évaluer la performance d'un projet d'innovation technologiques, au-delà du triptyque classique coût-délai-qualité ?
	Qrb2 : Comment la perception de la performance diffère-t-elle entre les gestionnaires de projet et les parties prenantes externes ?
Oc : Identifier les défis contemporains de la communication en projet d'innovation technologiques	Qrc1 : Quels sont les principaux défis qui affectent la communication dans les projets d'innovation technologiques ?
	Qrc2 : Quels sont les effets de la surcharge informationnelle sur la prise de décision en projet d'innovation technologiques ?
Qd : Décrire la relation entre les parties prenantes et la communication dans les projets	Qrd1 : Quelles sont les principales parties prenantes du projet d'innovation technologiques ?
	Qrd2 : Comment la qualité de la communication influence-t-elle la relation entre les différentes parties prenantes d'un projet d'innovation technologiques ?
	Qrd3 : Comment une communication adaptée renforce-t-elle la confiance et l'adhésion des parties prenantes tout au long du projet d'innovation technologiques ?
Objectifs "analyser et comprendre"	Questions de recherche

<p>O1 : Analyser et comprendre l'influence des méthodes de Communication sur la performance des projets.</p>	<p>QR1 : Dans quelle mesure le choix des méthodes de communication affecte-t-il la performance d'un projet d'innovation technologique ?</p>
<p>O2 : Examiner l'influence des défis contemporains sur la relation Communication–performance.</p>	<p>QR2 : Comment les défis contemporains modèrent-ils la performance d'un projet d'innovation technologiques?</p>
<p>O3 : Étudier l'influence et le rôle de l'engagement des parties prenantes comme facteur modérateur entre communication et Performance.</p>	<p>QR3 : Comment la qualité de la relation avec les parties prenantes modère-t-elle le lien entre la communication et la performance des projets ?</p>

Les questions de recherche relatives aux objectifs de type « *analyser et comprendre* » concernent les liens établis dans le cadre conceptuel. Elles visent à clarifier comment les méthodes de communication influencent la performance d'un projet d'innovation technologiques, tout en tenant compte de l'impact des défis contemporains et du rôle modérateur joué par les parties prenantes internes et externes. Ces questions s'appuient directement sur la problématique, qui cherche à expliquer de quelle manière une communication adaptée peut renforcer la performance globale d'un projet.

1.5 périmètre de la recherche

Cette étude se concentre sur les effets de communication en contexte de projet d'innovation technologiques, en mettant particulièrement l'accent sur l'influence des méthodes employées, sur l'implication des parties prenantes et sur les défis contemporains

qui façonnent les interactions. L'objectif est d'analyser les relations entre ces variables et d'évaluer leur contribution à la performance des projets.

Afin d'obtenir des résultats pertinents et généralisables, la recherche sera menée auprès de gestionnaires de projets exerçant au Canada ou ailleurs dans le monde comme le Niger, dans le domaine des projets d'innovation technologiques. Ce choix permet de couvrir une diversité de pratiques et de contextes, et d'offrir une vision représentative des enjeux actuels liés à la communication en gestion de projet.

Dans le chapitre suivant, nous procéderons à la revue de littérature afin de définir les concepts clés, d'examiner les travaux antérieurs portant sur la communication en gestion de projet notamment dans les projets d'innovation technologiques, et de mettre en lumière les liens entre méthodes, performance, défis contemporains et parties prenantes. Cette étape permettra d'asseoir les fondements théoriques de la recherche et de justifier les choix retenus dans le cadre conceptuel

CHAPITRE 2- REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Les méthodes de communication dans les projets d'innovation technologique

La communication constitue l'un des fondements de la gestion de projet et son rôle est encore plus important lorsqu'il s'agit de projets d'innovation technologique, où l'incertitude et la complexité exigent des échanges clairs, rapides et adaptés. La littérature distingue plusieurs types de communication, allant des types formelles et structurées aux échanges informels et spontanés. Chacune de ces approches présente des avantages et des limites selon le contexte et la phase du projet. Cette section analyse ces méthodes en deux volets : d'une part, les différents types et méthodes de communication employés dans les projets, et d'autre part, l'impact de ces méthodes sur la performance des projets innovants.

2.1.1 influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologies

La littérature en gestion de projet s'accorde pour considérer la communication comme un facteur majeur de la performance organisationnelle. Kerzner (2015) rappelle que près de 80 % du temps d'un gestionnaire de projet est consacré à des activités de communication, ce qui illustre son caractère central. Dans les projets d'innovation technologique, cette centralité est encore renforcée, car ces projets sont marqués par une forte incertitude, la complexité technique et la diversité des parties prenantes impliquées (Rehan et al., 2024).

La performance, dans ce contexte, ne se limite pas aux critères traditionnels du triangle coût-délai-qualité. Elle englobe également des dimensions comme l'agilité, la créativité collective, l'adoption des innovations et la durabilité des résultats (Alias et al., 2014 ; Chen, 2021). Or, toutes ces dimensions sont fortement dépendantes de la fluidité et de la pertinence de la communication. Une communication claire, fréquente et adaptée favorise le partage de connaissances, réduit les incertitudes et accélère la prise de décision (Kliem, 2008). À l'inverse, une communication défailante peut générer des retards, une perte de confiance et un affaiblissement de la cohésion des équipes (Pinto & Pinto, 1991).

Les études empiriques confirment ces constats. Selon Grözinger et al. (2020), les canaux synchrones (visioconférence, réunions) sont associés à une plus grande créativité et à une meilleure cohésion d'équipe, des facteurs essentiels dans l'innovation technologique.

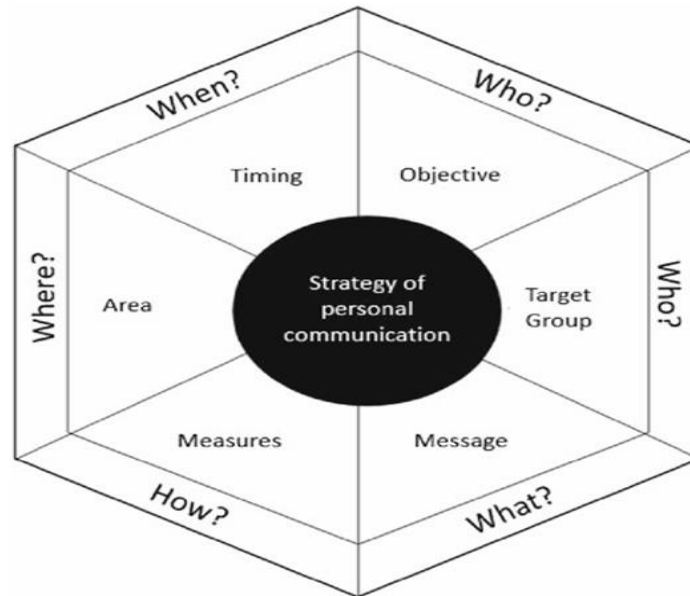
En revanche, les canaux asynchrones (courriels, plateformes collaboratives) offrent des bénéfices en termes de traçabilité des décisions et d'accessibilité de l'information, notamment dans les équipes séparées géographiquement (Kordova & Hirschprung, 2023). Ozavci et al. (2022) soulignent également que la communication informelle, souvent sous-estimée, constitue un élément clé de motivation et de confiance mutuelle, deux éléments qui conditionnent la performance à long terme.

Les approches de gestion de projet influencent elles aussi la manière dont la communication impacte la performance. Dans **les méthodes prédictives**, la communication est plus hiérarchisée et planifiée, ce qui garantit la conformité aux normes et la rigueur des processus, mais parfois au détriment de la flexibilité (Heldman, 2018). Dans **les approches agiles**, au contraire, la communication est continue et centrée sur l'interaction (daily stand-ups, rétrospectives), ce qui favorise la réactivité et l'adaptation, mais exige une implication constante des parties prenantes (Moe et al., 2010). Ces différences montrent que la communication n'a pas le même effet selon le cadre méthodologique adopté, mais demeure un facteur déterminant de la performance.

Enfin, plusieurs travaux récents insistent sur la dimension numérique. Rehan et al. (2024) montrent que les outils numériques comme Slack, Teams ou Zoom modifient essentiellement les modes de communication en offrant flexibilité et instantanéité. Toutefois, une surcharge informationnelle peut apparaître lorsque ces outils ne sont pas utilisés de manière structurée, ce qui peut nuire à la performance globale. Ainsi, la gestion des canaux devient aussi importante que leur utilisation.

La communication influence directement la performance des projets d'innovation technologique en agissant sur plusieurs leviers : la rapidité de la prise de décision, la créativité collective, la cohésion sociale, la traçabilité des informations et l'adaptation aux changements.

Figure 2 : La figure de Bruhn (2016)



La figure de Bruhn (2016) rappelle que la communication efficace dans un projet se base principalement sur six dimensions : qui, quoi, quand, où, comment et pourquoi. Appliquées aux projets d'innovation technologique, ces dimensions permettent de structurer les échanges entre gestionnaires, équipes et parties prenantes. Définir les acteurs concernés, clarifier le contenu du message, choisir le bon moment et le canal approprié, adapter la méthode (formelle ou informelle, synchrone ou asynchrone) et aligner l'objectif avec le public cible sont autant de conditions qui favorisent la performance globale du projet.

En résumé, Le tableau ci-dessous synthétise ces effets pour les principales méthodes identifiées dans la littérature.

Tableau 2 : Influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologique

Méthode de communication	Caractéristiques principales	Effets observés sur la performance	Références
Communication formelle	Rapports, procès-verbaux, réunions planifiées	Rigueur, traçabilité, conformité aux normes	Kerzner (2015) ; Heldman (2018)
Communication informelle	Conversations spontanées, messagerie rapide	Motivation, créativité, cohésion sociale	Ozavci et al. (2022)
Communication synchrone	Réunions, visioconférences, appels	Rapidité de décision, résolution collaborative	Grözinger et al. (2020)
Communication asynchrone	Courriels, plateformes collaboratives (Trello, Jira)	Traçabilité, accessibilité, réduction des erreurs	Kordova & Hirschprung (2023)
Communication agile	Daily stand-ups, rétrospectives	Adaptation rapide, engagement constant	Moe et al. (2010)
Communication numérique hybride	Slack, Teams, Zoom	Flexibilité, mais risque de surcharge informationnelle	Rehan et al. (2024) ; Chen (2021)

2.1.2. Méthodes privilégiées selon la taille et la complexité des projets

La littérature montre que les projets ne mobilisent pas les mêmes méthodes de communication selon leur taille et leur degré de complexité. Les projets d'innovation technologique se distinguent par des équipes pluridisciplinaires, souvent séparées géographiquement, et par une forte interdépendance des tâches. Dans ce contexte, le choix des méthodes de communication devient un facteur clé d'efficacité et de performance (Kerzner, 2015).

Pour les **projets de petite taille** ou de complexité réduite, la communication tend à privilégier des canaux directs et peu formalisés. Les réunions en présentiel, les échanges

téléphoniques ou encore les messageries instantanées suffisent généralement à maintenir une coordination fluide et transparente. Ces projets reposent davantage sur la proximité relationnelle et sur la réactivité, ce qui réduit le besoin de dispositifs formalisés de traçabilité (Heldman, 2018).

À l'inverse, dans les **projets de grande taille ou complexes**, où interviennent de multiples acteurs internes et externes, les méthodes de communication doivent être plus structurées. Les rapports d'avancement, les plateformes collaboratives et les visioconférences régulières deviennent indispensables pour maintenir la cohérence et éviter la perte d'information (Kordova & Hirschprung, 2023). Grözinger et al. (2020) précisent que les équipes dispersées privilégient les canaux synchrones, comme la visioconférence, pour favoriser la confiance et la cohésion, tandis que les outils asynchrones sont utilisés pour centraliser les informations et assurer leur accessibilité.

Les études récentes montrent également que la complexité ne se limite pas à la taille de l'équipe. Elle dépend aussi du degré d'incertitude technologique et du caractère innovant du projet. Plus un projet implique de nouvelles technologies ou des solutions inédites, plus les échanges doivent être intensifs et variés afin de gérer les risques et de favoriser l'apprentissage collectif (Rehan et al., 2024).

En somme, la taille et la complexité du projet conditionnent directement le choix et l'usage des méthodes de communication. Les projets de petite envergure s'appuient sur des canaux informels et immédiats, tandis que les projets complexes requièrent des dispositifs hybrides combinant formel et informel, synchrone et asynchrone, numérique et présentiel.

Tableau 3: Méthodes de communication privilégiées selon la taille et la complexité des projets d'innovation technologiques

Type de projet	Caractéristiques principales	Méthodes privilégiées	Références
Petit projet, faible complexité	Équipe réduite, proximité géographique, faible risque	Réunions en présentiel, échanges téléphoniques, messageries rapides	Heldman (2018)
Projet de taille moyenne	Pluridisciplinaire, interactions fréquentes	Courriels, visioconférences, partage de documents en ligne	Kerzner (2015)
Projet complexe ou innovant	Nombreux acteurs, incertitude technologique élevée	Plateformes collaboratives (Jira, Trello), visioconférences planifiées, rapports formels	Kordova & Hirschprung (2023), Grözinger et al. (2020)
Projet distribué international	Équipes dispersées, diversité culturelle	Outils numériques hybrides (Slack, Teams), canaux synchrones pour la cohésion	Rehan et al. (2024)

2.1.3. Principales méthodes de communication en projet d'innovation technologique

La littérature identifie plusieurs grandes familles de méthodes de communication utilisées dans les projets d'innovation technologique. Celles-ci ne sont pas exclusives, mais se combinent pour répondre aux besoins spécifiques de chaque phase du projet.

Une première distinction oppose la **communication formelle** et la **communication informelle**. La première se matérialise par des supports écrits (rapports, procès-verbaux, notes officielles) et des réunions planifiées, garantissant rigueur et traçabilité (Kerzner, 2015). Elle est essentielle dans les projets soumis à une forte exigence de conformité ou impliquant de nombreux partenaires externes. La seconde, plus spontanée, se manifeste à

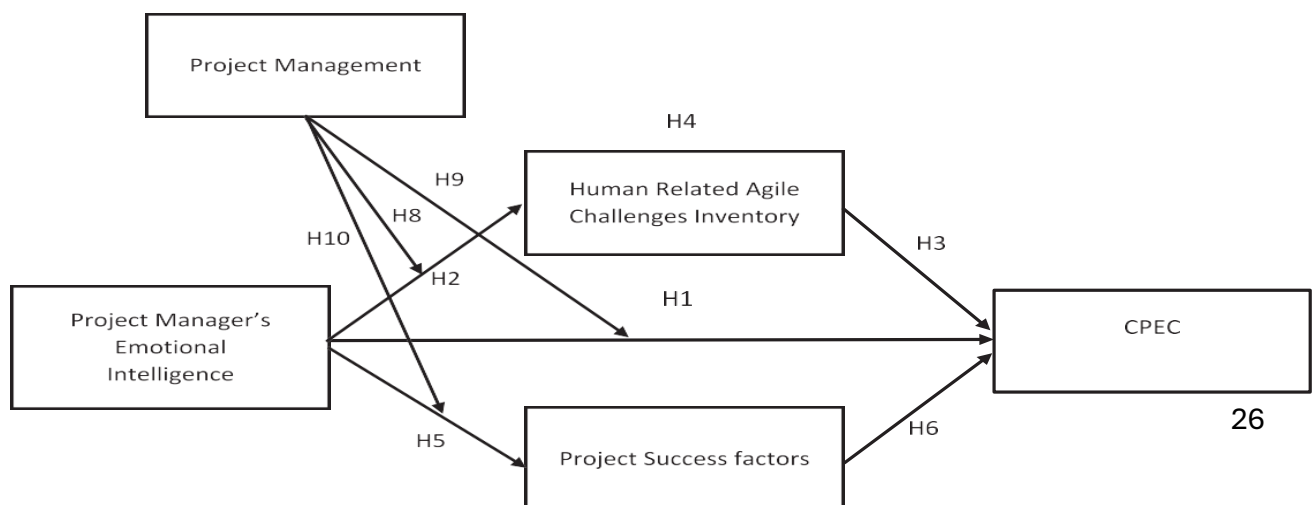
travers des conversations directes, des échanges rapides sur messagerie ou des interactions sociales. Ozavci et al. (2022) rappellent que cette dimension informelle, bien qu’ayant souvent un caractère implicite, favorise la créativité et la motivation au sein des équipes.

Une deuxième typologie oppose la **communication synchrone** et la **communication asynchrone**. Les canaux synchrones (réunions, visioconférences, appels) permettent de résoudre rapidement les problèmes et d’instaurer la confiance. Ils sont particulièrement adaptés aux projets innovants caractérisés par l’incertitude, où les ajustements doivent être fréquents (Grözinger et al., 2020). À l’inverse, les outils asynchrones (courriels, plateformes collaboratives comme Trello ou Jira) offrent une flexibilité temporelle, permettant à chacun de contribuer selon sa disponibilité, et assurent une meilleure traçabilité des décisions (Kordova & Hirschprung, 2023).

Enfin, les approches de gestion de projet influencent fortement la manière dont ces méthodes sont mobilisées. Dans les **approches prédictives**, la communication est planifiée, hiérarchisée et centrée sur la conformité aux procédures (Heldman, 2018). Dans les **approches agiles**, la communication est continue, ritualisée et orientée vers les interactions : réunions quotidiennes, rétrospectives, revues de sprint (Moe et al., 2010). Ce mode favorise la réactivité et l’apprentissage collectif, mais exige une implication plus forte des parties prenantes.

Ces typologies ne s’excluent pas : un projet d’innovation mobilise simultanément plusieurs modes de communication, selon la nature des tâches et le profil des équipes. La clé réside dans la capacité du gestionnaire de projet à adapter les méthodes aux besoins du contexte (Rehan et al., 2024).

Figure 3 : la figure de (Rehan et al., 2024).



Ces apports permettent de comprendre pourquoi, au-delà des méthodes et des outils, la communication reste une compétence clé du gestionnaire de projet, qui doit savoir écouter, adapter et réguler les dynamiques émotionnelles de son équipe.

2.1.3.1. Les outils de communication dans les projets d'innovation technologique

Dans les projets d'innovation technologique, la communication occupe une place centrale. Elle permet non seulement de coordonner les activités, mais aussi de partager l'information, de résoudre plus rapidement les problèmes et de maintenir l'alignement entre les équipes techniques et les parties prenantes. Les méthodes de communication utilisées aujourd'hui sont variées et s'inscrivent dans des contextes de travail hybrides, souvent distribués, où les besoins d'échanges rapides et structurés coexistent.

Les outils synchrones, comme les **réunions en présentiel**, les **réunions virtuelles** ou les **appels téléphoniques**, facilitent les échanges immédiats et la clarification rapide des points sensibles. À l'inverse, les outils asynchrones tels que les **courriels**, les **messageries instantanées**, les **plateformes collaboratives** ou les **wikis**, soutiennent un partage d'informations en continu, plus adapté aux équipes dispersées ou travaillant à différents rythmes. La communication peut aussi prendre des formes plus visuelles — par exemple les **tableaux Kanban**, les vidéos ou tutoriels internes — qui favorisent la compréhension commune dans les équipes multidisciplinaires.

L'enjeu principal réside donc moins dans le choix d'un outil particulier que dans la manière dont ces méthodes sont combinées pour soutenir la fluidité, la transparence et la fiabilité des échanges dans les projets technologiques. Une communication bien structurée devient ainsi une ressource stratégique permettant de prévenir les malentendus, d'accélérer la prise de décision et de renforcer la collaboration entre les acteurs du projet.

2.1.4 Synthèse de la section

La littérature confirme que la communication constitue un levier central de performance dans les projets d'innovation technologique. Qu'elle soit formelle ou informelle, synchrone ou asynchrone, planifiée ou agile, chaque méthode présente des

bénéfices et des limites qui doivent être adaptés au contexte. Si les petits projets privilégient souvent des canaux directs et peu formalisés, les projets complexes nécessitent une combinaison de dispositifs hybrides afin de garantir la cohésion, la traçabilité et la flexibilité. Les études montrent que la performance se joue dans la capacité du gestionnaire à orchestrer ces méthodes de manière adaptée à la taille, la complexité et l'incertitude du projet.

2.2. Les critères de performance des projets d'innovation technologique

La notion de performance dans les projets ne peut plus être réduite au simple respect du triptyque coût-délai-qualité. Dans le cadre des projets d'innovation technologique, la performance intègre désormais des dimensions élargies telles que la satisfaction des parties prenantes, la durabilité, la capacité d'adaptation et la valeur stratégique créée. Cette section vise à éclairer ces évolutions à travers deux axes : l'identification des critères traditionnels et contemporains de performance, puis l'analyse des divergences de perception entre gestionnaires de projet et parties prenantes sur la définition même de la performance.

2.2.1. Les critères traditionnels et contemporains de la performance en projet d'innovation technologique

La performance est un concept central en gestion de projet, mais sa définition a évolué avec le temps. Historiquement, elle a été associée au **triangle de fer** proposé par Atkinson (1999) et repris par de nombreux auteurs comme Kerzner (2015). Selon ce modèle, un projet est considéré comme performant lorsqu'il respecte ses trois contraintes principales : le coût, le délai et la qualité. Ces critères dits « traditionnels » demeurent incontournables dans la mesure où ils conditionnent la viabilité d'un projet et reflètent son efficacité opérationnelle.

Toutefois, la littérature souligne que cette conception, bien qu'utile, est réductrice, surtout lorsqu'il s'agit de projets d'innovation technologique. En effet, ceux-ci sont caractérisés par une forte incertitude, une complexité organisationnelle et des objectifs stratégiques dépassant largement le respect des contraintes initiales (Alias et al., 2014). Un projet innovant peut être jugé « réussi » même s'il dépasse les délais ou le budget, à condition qu'il produise une solution technologique originale, qu'il ouvre de nouvelles opportunités de marché ou qu'il génère un apprentissage organisationnel durable (Rehan et al., 2024).

La recherche récente distingue donc deux grandes catégories de critères :

- **Les critères traditionnels (ou opérationnels)** : ils regroupent le respect du budget, la conformité aux délais et la qualité technique du livrable. Ils assurent la rigueur et la fiabilité du processus de gestion (Kerzner, 2015).
- **Les critères contemporains (ou élargis)** : ils incluent l'innovation, la créativité, la durabilité, la satisfaction des parties prenantes et l'impact stratégique. Ces critères reflètent davantage la valeur créée par le projet, en particulier dans un environnement où la technologie évolue rapidement (Müller & Jugdev, 2012 ; Chen, 2021).

Ainsi, plusieurs chercheurs proposent une vision multidimensionnelle de la performance. Alias et al. (2014), par exemple, suggèrent d'ajouter à la « triple contrainte » des indicateurs liés à l'engagement des parties prenantes, à la compétence de l'équipe projet et à la pérennité des résultats. Chen (2021) insiste sur l'intégration de l'agilité et de la capacité d'adaptation, essentielles pour les projets technologiques où les incertitudes sont fréquentes. Enfin, Oino et al. (2015) rappellent que la performance doit aussi être évaluée à l'aune de la durabilité sociale et environnementale, notamment dans les contextes où l'innovation a un impact direct sur les communautés ou l'environnement.

Ces évolutions traduisent un élargissement du concept de performance : d'une logique de conformité centrée sur l'efficacité opérationnelle, on est passé à une logique de création de valeur globale. La performance d'un projet innovant s'évalue non seulement par rapport à ce qu'il livre (le produit final), mais aussi par rapport à ce qu'il transforme (les apprentissages, les opportunités stratégiques, les impacts sociétaux).

Tableau 4 : Critères traditionnels et contemporains de la performance en projet d'innovation technologique

Dimension de performance	Critères traditionnels	Critères contemporains élargis	Références
Opérationnelle	Coût, délai, qualité	Fiabilité des processus, efficacité organisationnelle	Kerzner (2015) ; Alias et al. (2014)
Organisationnelle	Gestion des ressources, coordination	Apprentissage collectif, agilité, adoption des innovations	Müller & Jugdev (2012) ; Chen (2021)
Parties prenantes	Respect des spécifications	Satisfaction, confiance, engagement actif	Bryde (2008) ; Toor & Ogunlana (2010)
Stratégique / externe	Alignement avec les objectifs initiaux	Innovation, durabilité, impact sociétal, ouverture de marché	Rehan et al. (2024) ; Oino et al. (2015)

Figure 4 : les facteurs critiques de succès

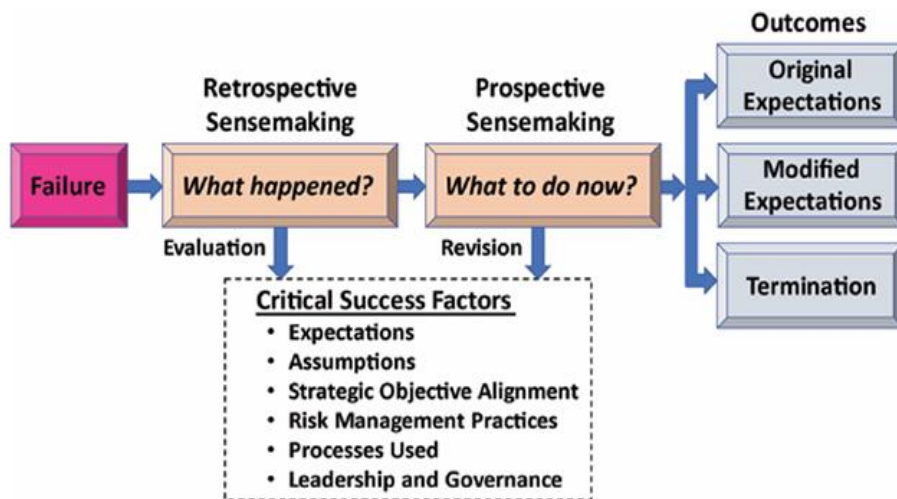


Exhibit 3.1 Post-failure Success Analysis

2.2.2. Les divergences de perception entre gestionnaires et parties prenantes

La performance d'un projet d'innovation technologique ne se mesure pas uniquement par des indicateurs objectifs ; elle est aussi une question de perception. Plusieurs auteurs soulignent que les **gestionnaires de projets** et les **parties prenantes externes** (clients, utilisateurs, partenaires financiers) n'évaluent pas toujours la réussite du projet selon les mêmes critères (Bryde, 2008 ; Toor & Ogunlana, 2010).

Du côté des gestionnaires, la performance est généralement associée au respect des contraintes définies au lancement du projet : livrer dans les délais, ne pas dépasser le budget et garantir une qualité technique conforme aux spécifications (Kerzner, 2015). Cette approche centrée sur la « triple contrainte » correspond à une logique de contrôle et d'efficacité. Elle reflète la responsabilité opérationnelle du gestionnaire, dont la mission est de maintenir le projet sous contrôle dans un environnement incertain.

À l'inverse, les parties prenantes, qu'il s'agisse des utilisateurs finaux, des commanditaires ou encore des partenaires stratégiques – tendent à adopter une vision plus large et qualitative de la performance. Pour elles, un projet est performant lorsqu'il répond à des besoins réels, qu'il génère une valeur ajoutée tangible et qu'il s'intègre dans un environnement plus vaste (Müller & Jugdev, 2012). Ainsi, un projet peut être perçu comme « réussi » par les gestionnaires mais considéré comme insuffisant ou insatisfaisant par les parties prenantes si le livrable ne correspond pas aux attentes réelles.

Cette divergence est particulièrement marquée dans les projets d'innovation technologique. Les commanditaires attendent souvent une **innovation de rupture**, un avantage concurrentiel durable ou une amélioration substantielle de la productivité. Les utilisateurs, quant à eux, privilégient la **facilité d'usage, la fiabilité et la pertinence fonctionnelle**. Or, ces dimensions ne sont pas toujours mesurées dans les outils traditionnels d'évaluation (Toor & Ogunlana, 2010).

La littérature insiste sur le fait que la performance doit donc être envisagée comme une **construction sociale** qui dépend des attentes et des référentiels des différents acteurs (Shenhar et al., 2001). Cela implique que l'évaluation d'un projet ne peut se limiter à des indicateurs techniques, mais doit intégrer une approche plus inclusive et dialogique, où les gestionnaires et les parties prenantes co-construisent les critères de succès (Bannerman, 2008).

Tableau5 : Schéma comparatif, divergences de perception de la performance entre gestionnaires et parties prenantes

Vision des gestionnaires	Vision des parties prenantes
- Respect du budget	- Valeur perçue et utilité réelle
- Respect des délais	- Satisfaction des utilisateurs
-Qualité technique du livrable	- Facilité d'adoption et intégration
- Conformité aux procédures	- Innovation, impact stratégique, durabilité

En somme, la littérature montre que la performance des projets innovants ne peut être réduite à une seule perspective. Elle repose sur un équilibre entre la **rigueur de gestion** recherchée par les responsables de projet et la **création de valeur** attendue par les parties prenantes. Ce constat invite à repenser les modèles d'évaluation pour intégrer des critères plus qualitatifs et participatifs, afin de réduire l'écart entre les différentes perceptions.

2.2.3 Les dimensions de la performance dans les projets d'innovation technologique

La performance d'un projet d'innovation technologique ne se limite pas à la livraison d'un résultat. Elle renvoie à la capacité du projet à générer de la valeur, à atteindre ses objectifs et à contribuer positivement à l'organisation. Plusieurs dimensions permettent d'apprécier cette performance de façon plus nuancée.

L'efficacité : désigne la mesure dans laquelle le projet permet réellement d'atteindre les objectifs prévus. Elle reflète la capacité de l'équipe à livrer ce qui était attendu, en termes de fonctionnalités, de qualité et de satisfaction des utilisateurs.

L'efficience : pour sa part, s'intéresse à l'utilisation judicieuse des ressources. Un projet efficace atteint ses objectifs tout en optimisant le temps, les coûts et les efforts mobilisés, ce qui est particulièrement crucial dans des environnements où les cycles d'innovation sont rapides.

L'effectivité : met l'accent sur la mise en œuvre concrète des activités et des processus de gestion. Elle renvoie à la capacité du projet à respecter les plans, les échéances et les engagements opérationnels.

La pertinence : examine l'adéquation du projet avec les besoins réels des parties prenantes et les priorités stratégiques de l'organisation. Dans les projets technologiques, elle permet de vérifier que l'innovation proposée répond effectivement aux attentes du marché ou des utilisateurs.

L'impact : représente les effets à plus long terme du projet : amélioration des pratiques internes, avantage compétitif, apprentissages organisationnels ou même transformation des usages. Cette dimension donne une vision élargie de la performance, au-delà des résultats immédiats.

Ces cinq dimensions permettent ainsi une appréciation globale et équilibrée de la performance, en tenant compte à la fois des résultats, des processus et des retombées du projet.

2.2.4 Synthèse de la section

Les recherches mettent en évidence que la performance ne peut plus se limiter au triptyque traditionnel coût-délai-qualité. Dans le contexte de l'innovation, elle doit être pensée comme multidimensionnelle, intégrant l'apprentissage collectif, la satisfaction des parties prenantes, la valeur stratégique et la durabilité des résultats. Les divergences de perception entre gestionnaires et parties prenantes rappellent que la performance est une construction sociale qui dépend des attentes des acteurs impliqués. Cette évolution plaide pour une évaluation plus inclusive, où la réussite d'un projet se mesure autant par la rigueur de sa gestion que par sa contribution à la création de valeur et à l'innovation.

2.3. Les défis contemporains de la communication en projet d'innovation technologique

Les transformations organisationnelles et technologiques récentes ont profondément modifié les pratiques de communication au sein des projets. La digitalisation des outils, l'internationalisation des équipes et la généralisation du travail hybride ou virtuel ont créé de

nouveaux défis qui impactent directement la coordination et la performance. Cette section se concentre sur deux problématiques majeures : d'une part, l'identification des défis contemporains liés à la communication dans les projets d'innovation technologique, et d'autre part, l'analyse de la surcharge informationnelle et de ses impacts sur la performance des équipes.

2.3.1. Les défis contemporains de la communication

Les projets d'innovation technologique se déploient dans un environnement marqué par des transformations rapides : digitalisation des processus, internationalisation des équipes, et montée en puissance des collaborations hybrides et virtuelles. Ces mutations génèrent de nouveaux défis pour la communication, qui conditionnent directement la performance des projets.

Un premier défi réside dans la **gestion des équipes hybrides et virtuelles**. Depuis la pandémie de COVID-19, ces modes de travail se sont généralisés, permettant une flexibilité accrue et l'intégration de talents dispersés géographiquement. Cependant, plusieurs études montrent que la distance physique et la médiation technologique complexifient la communication (Duarte & Snyder, 2019 ; Grözinger et al., 2020). L'absence d'interactions en présentiel limite la richesse des échanges informels, réduit la transmission des signaux non verbaux (gestes, expressions, intonation) et peut fragiliser la confiance entre membres d'une équipe. Or, la confiance est un facteur déterminant de la performance dans les projets innovants (Moe et al., 2010).

Un second défi est lié à la **diversité culturelle**. Les projets internationaux impliquent des équipes venant d'horizons variés, avec des différences de langue, de style de communication et de normes sociales. Hinds et al. (2011) rappellent que ces différences peuvent générer des incompréhensions, voire des conflits, si elles ne sont pas prises en compte dans la gestion de la communication. Par exemple, la communication directe et explicite, courante dans certaines cultures occidentales, peut être perçue comme brutale ou irrespectueuse dans d'autres contextes.

Un troisième défi concerne la **maîtrise et l'adoption des outils numériques**. Les plateformes comme Teams, Slack ou Zoom facilitent la collaboration, mais leur efficacité dépend du niveau de compétence technologique des utilisateurs (Rehan et al., 2024). Une

adoption inégale des outils peut creuser les écarts au sein des équipes et créer des tensions. De plus, l'excès d'outils mal coordonnés peut fragmenter la communication et nuire à la cohérence globale.

Enfin, la **gestion des frontières travail-vie personnelle** dans les environnements numériques constitue un défi émergent. Les canaux de communication accessibles en permanence brouillent les limites entre sphère professionnelle et personnelle, ce qui peut entraîner une fatigue numérique et réduire la motivation à long terme (Chen, 2021).

Ces défis contemporains rappellent que la communication dans les projets d'innovation technologique n'est pas qu'une question d'outils ou de procédures : elle dépend aussi de la confiance, de la compréhension interculturelle et de la capacité à instaurer des pratiques adaptées à la diversité des contextes.

Figure5 : Schéma comparatif, divergences de perception de la performance entre gestionnaires et parties prenantes



Cette figure ci-dessus illustre la **complexité inhérente aux équipes virtuelles**, où plusieurs dimensions s'entrecroisent et rendent la gestion de projet plus exigeante. D'abord, la **dynamique du leadership et des membres de l'équipe** conditionne la fluidité de la communication et la cohésion, mais elle est souvent fragilisée par la distance et l'absence d'interactions physiques. Ensuite, l'**environnement virtuel** ajoute une couche d'incertitude, car il repose sur des technologies dont la maîtrise varie selon les individus et les contextes.

Le troisième facteur concerne la **sélection des méthodes de communication**, qui doit être adaptée à la nature des tâches, au niveau de confiance entre membres et à la dispersion géographique. Enfin, ces éléments se croisent avec les exigences classiques du **management de projet** (planification, coordination, suivi), formant un noyau de **complexité** qui influence directement la performance.

2.3.2. La surcharge informationnelle et ses impacts

Au-delà des défis structurels, les projets d'innovation technologique sont confrontés à un phénomène croissant : la **surcharge informationnelle**, aussi appelée « infobésité ». Ce concept désigne l'excès de données et de messages auxquels sont exposés les individus, dépassant leur capacité à les traiter efficacement (Eppler & Mengis, 2004).

Dans les environnements projet, ce phénomène se manifeste par la multiplication des canaux de communication : courriels, chats instantanés, visioconférences, plateformes collaboratives et par la redondance des informations. Grözinger et al. (2020) montrent que cette abondance, loin d'améliorer la transparence, peut ralentir la prise de décision en dispersant l'attention et en créant de la confusion.

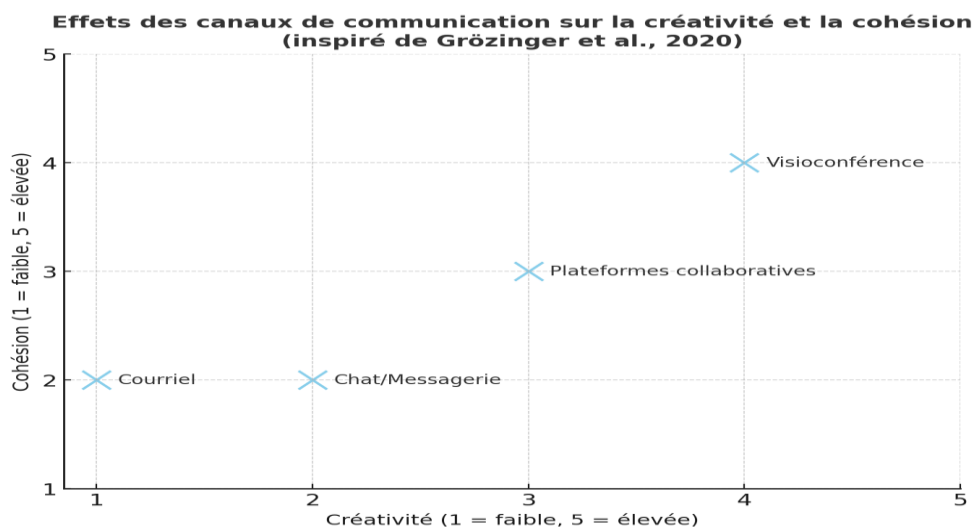
La surcharge informationnelle a plusieurs effets négatifs sur la performance des projets :

- **Perte de priorisation** : les équipes ont du mal à distinguer l'essentiel de l'accessoire, ce qui retarde les actions prioritaires (Kordova & Hirschprung, 2023).
- **Stress et démotivation** : l'impression d'être constamment sollicité génère une fatigue cognitive et réduit la concentration (Chen, 2021).
- **Risque d'erreurs** : l'accumulation de messages entraîne une plus grande probabilité de malentendus, d'informations manquées ou d'actions en doublon (Rehan et al., 2024).

Face à ce défi, plusieurs stratégies sont proposées dans la littérature. L'une consiste à instaurer une **gouvernance des canaux de communication** : définir des règles claires sur le choix des outils (par exemple, messagerie instantanée pour l'urgence, courriel pour l'officiel, plateforme collaborative pour le suivi). Une autre solution est de promouvoir une **culture de la concision** et de la clarté dans les messages, afin de réduire les redondances. Enfin, la formation des équipes à la gestion efficace des flux informationnels est de plus en plus perçue comme un levier de performance (Ozavci et al., 2022).

En définitive, la surcharge informationnelle ne doit pas être vue comme une fatalité mais comme un enjeu de gouvernance et de maturité organisationnelle. Les équipes qui parviennent à réguler ce flux constant transforment la communication en un outil stratégique plutôt qu'en une source d'inefficacité.

Tableau6 : Schéma comparatif, divergences de perception de la performance entre gestionnaires et parties prenantes



2.3.3 Synthèse de la section

L'analyse des défis contemporains montre que la digitalisation, l'hybridation des équipes et la surcharge informationnelle redéfinissent profondément les pratiques de communication en projet. Ces transformations créent à la fois des opportunités (flexibilité, instantanéité, collaboration mondiale) et des risques (perte de confiance, fragmentation, fatigue numérique). La littérature souligne que la performance dépend désormais de la capacité des organisations à maîtriser ces nouveaux environnements communicationnels, à développer une gouvernance claire des outils et à instaurer une culture de communication adaptée à la diversité des contextes.

2.4. Les parties prenantes et la communication dans les projets d'innovation technologique

La réussite d'un projet d'innovation technologique dépend largement de la manière dont les parties prenantes sont impliquées, informées et mobilisées tout au long du processus. Ces acteurs, qu'ils soient internes ou externes, exercent une influence imposante sur les dynamiques de communication et conditionnent la perception de la performance. Cette section clarifie trois dimensions complémentaires : l'influence des parties prenantes sur la communication, le rôle de la communication dans la gestion de leurs attentes, et enfin, l'impact de cette communication sur la performance des projets.

2.4.1. L'influence des parties prenantes sur la communication

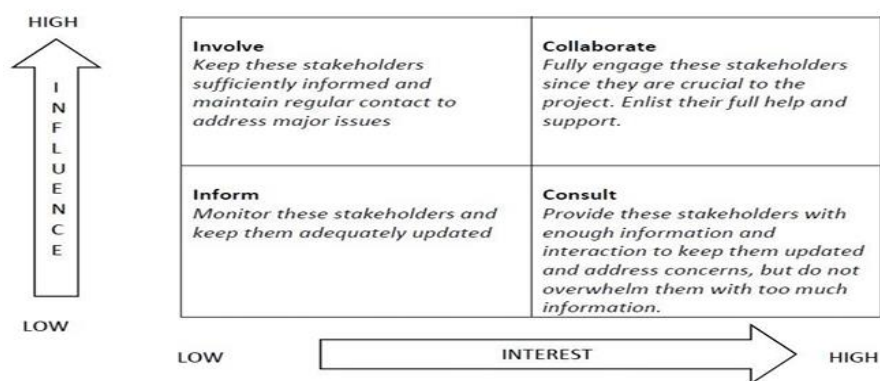
Dans la littérature en gestion de projet, il est largement reconnu que les parties prenantes jouent un rôle déterminant dans la manière dont la communication est structurée, perçue et utilisée. Freeman (1984), à travers la théorie des parties prenantes, rappelle que tout projet évolue dans un réseau d'acteurs aux attentes multiples et parfois divergentes. Ces acteurs exercent une influence directe non seulement sur les objectifs stratégiques du projet, mais aussi sur les mécanismes de communication mis en place.

On distingue généralement deux grandes catégories de parties prenantes : **les internes** (gestionnaires, membres de l'équipe, direction, partenaires techniques) et **les externes** (commanditaires, clients, utilisateurs finaux, autorités, communautés locales). Chacune possède des besoins spécifiques en termes d'information. Les internes privilégient souvent une communication opérationnelle, centrée sur les tâches, les risques et les délais, tandis que les externes recherchent une communication orientée vers la transparence, la valeur créée et l'impact global du projet (Mendelow, 1991).

Plusieurs outils analytiques permettent de comprendre cette influence, comme la **matrice pouvoir/intérêt** de Mendelow, qui classe les parties prenantes selon leur capacité à influencer le projet et leur niveau d'intérêt. Les parties prenantes à fort pouvoir et à fort intérêt nécessitent une communication intensive et personnalisée, car elles peuvent à tout moment orienter ou bloquer le projet. À l'inverse, les parties prenantes à faible pouvoir et faible intérêt se contentent d'une communication plus ou moins basique et ponctuelle.

Dans les projets d'innovation technologique, ces dynamiques sont encore accentuées. Les investisseurs, par exemple, exercent une forte influence sur les choix stratégiques, et leur besoin d'information en temps réel pousse à multiplier les rapports de performance. Les utilisateurs finaux, quant à eux, influencent la communication à travers leurs retours sur les prototypes, obligeant les équipes à adopter des mécanismes de feedback itératifs. Autrement dit, les parties prenantes ne subissent pas la communication : elles la transforment.

Figure 6: Matrice de Mandelow



Cette matrice de Mandelow illustre que la communication avec les parties prenantes ne peut pas être uniforme, mais doit être adaptée selon leur **niveau d'influence** et leur **intérêt pour le projet**. Les acteurs exerçant une influence élevée et un fort intérêt doivent être **pleinement impliqués et collaborer** avec l'équipe projet, car leur soutien conditionne directement la performance. À l'inverse, les parties prenantes avec un faible intérêt et une faible influence nécessitent seulement d'être **informées** pour assurer la transparence. Entre ces deux extrêmes, certains acteurs doivent être **consultés** régulièrement afin que leurs préoccupations soient prises en compte, tandis que d'autres doivent être **impliqués** par un suivi attentif et une communication constante.

2.4.2 Le rôle des parties prenantes dans les projets d'innovation technologique

Les projets d'innovation technologique impliquent généralement une diversité d'acteurs, dont les attentes, le pouvoir d'influence et les modes de participation varient fortement. Les parties prenantes peuvent être internes comme :

- **La direction,**
- **Le chef de projet,**
- **L'équipe technique,**
- **Les experts en innovation ou externes,**
- **Les fournisseurs,**
- **Les partenaires technologiques**
- **Les utilisateurs finaux.**

Leur rôle dépasse largement la simple validation du projet. Certaines parties prenantes contribuent à orienter les priorités stratégiques, tandis que d'autres influencent la conception, la qualité ou l'adoption de la solution technologique. Par exemple, l'équipe de projet joue un rôle clé dans la compréhension technique et la mise en œuvre opérationnelle, alors que les clients ou utilisateurs finaux influencent la pertinence et la valeur de l'innovation. La direction, quant à elle, oriente les ressources et les arbitrages.

Parce que leurs attentes peuvent diverger, la communication doit être adaptée : plus structurée avec la direction, plus interactive avec l'équipe technique, plus pédagogique avec les utilisateurs. Ces différences expliquent pourquoi la nature des parties prenantes peut **modérer la relation entre les méthodes de communication et la performance**. En d'autres termes, l'efficacité d'un canal de communication dépend souvent de la sensibilité, du niveau d'expertise ou du degré d'implication de la partie prenante concernée.

Ainsi, comprendre le rôle et le profil de chaque partie prenante permet de mieux ajuster les pratiques de communication, d'anticiper les risques relationnels et, finalement, de renforcer la performance globale du projet.

2.4.3. L'impact de la communication des parties prenantes sur la performance

En effet, la communication ne se limite pas à influencer ou gérer : elle conditionne directement la performance des projets. Pinto et Slevin (1988) identifiaient déjà la communication comme l'un des dix facteurs critiques de succès des projets. Alias et al. (2014) confirment que dans les projets contemporains, la qualité de la communication avec les parties prenantes est fortement corrélée à la satisfaction globale et à la pérennité des résultats.

Dans les projets d'innovation technologique, la communication joue un rôle de **réduction de l'incertitude**. Les parties prenantes, par leurs feedbacks, permettent d'ajuster rapidement les orientations, d'améliorer les livrables et d'assurer une meilleure adoption des solutions (Kordova & Hirschprung, 2023). Une communication efficace augmente la réactivité et l'agilité du projet, ce qui est crucial dans des environnements en constante évolution.

Inversement, une communication insuffisante peut être source de dysfonctionnements graves. Des attentes non clarifiées, des retours ignorés ou une transparence insuffisante conduisent à des conflits, des retards ou même à l'abandon du projet. Dans le cas des innovations technologiques, cela peut signifier non seulement un échec économique, mais aussi une perte de crédibilité pour l'organisation porteuse du projet.

En définitive, la communication avec les parties prenantes agit comme un **modérateur essentiel** entre les méthodes de gestion et la performance du projet. Plus elle est structurée, inclusive et transparente, plus elle favorise la légitimité et l'acceptabilité des résultats auprès de l'ensemble des acteurs.

Tableau7 : Synthèse (inspiré des sources Alias 2014, Müller & Jugdev 2012, Kordova 2023)

Axe d'analyse	Influence des parties prenantes	Gestion des attentes	Impact sur la performance
Rôle des parties prenantes	Façonnent les canaux et la fréquence de communication	Expriment besoins et attentes explicites/implicites	Fournissent feedbacks et légitiment les résultats
Mécanismes de communication	Reporting, feedback itératif, ateliers	Comités de pilotage, co-conception, newsletters	Feedback continu, transparence, outils collaboratifs
Effets observés	Orientation de la stratégie de communication	Réduction de l'incertitude, arbitrage des priorités	Agilité accrue, adoption renforcée, satisfaction
Auteurs	Freeman (1984), Mendelow (1991), Kerzner (2015)	Bannerman (2008), Toor & Ogunlana (2010), Müller et al. (2014)	Pinto & Slevin (1988), Alias et al. (2014), Kordova & Hirschprung (2023)

2.4.4 Synthèse de la section

La littérature confirme que les parties prenantes ne sont pas de simples récepteurs d'information, mais des acteurs qui façonnent la dynamique de communication et influencent directement la performance des projets. Leur influence s'exerce à travers leurs attentes, leurs feedbacks et leur pouvoir de légitimer les résultats. Une communication transparente, inclusive et adaptée devient alors une condition essentielle pour aligner les objectifs, arbitrer les priorités et assurer la réussite des projets innovants. La performance dépend ainsi autant de la qualité des échanges avec les parties prenantes que de l'efficacité interne de l'équipe projet.

2.5 Conclusion du chapitre

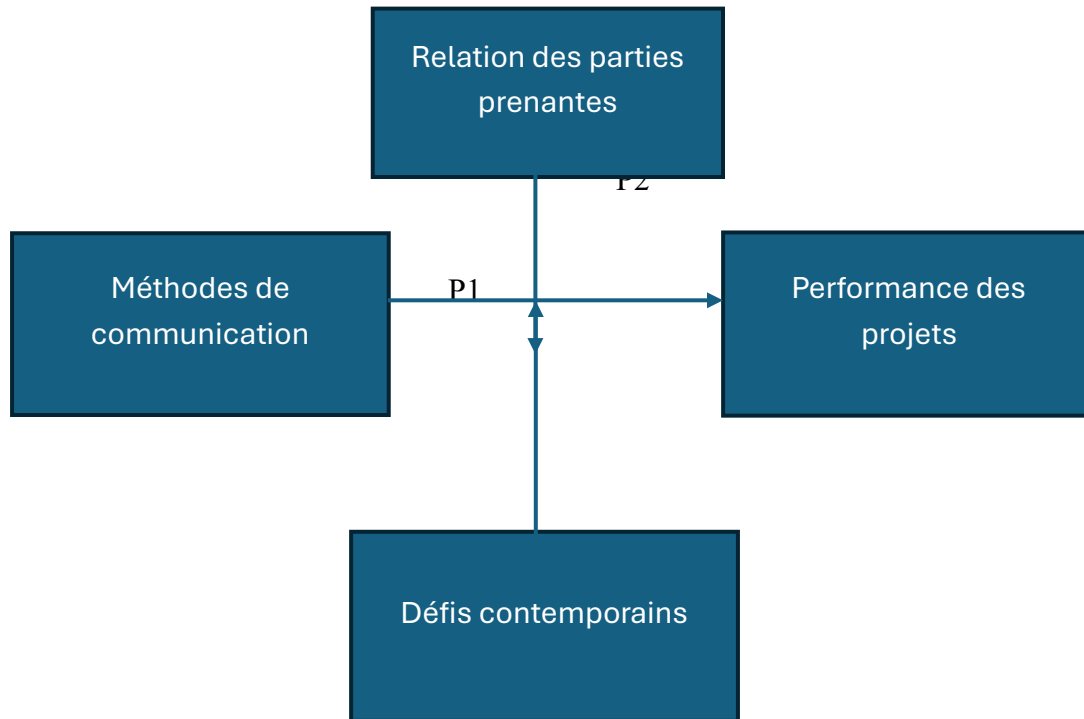
Cette revue de la littérature met en évidence l'importance de la communication dans la performance des projets d'innovation technologique. Elle montre que les méthodes de communication, qu'elles soient formelles ou informelles, influencent directement la qualité des échanges et la cohésion des équipes. Elle souligne aussi que la performance ne peut plus être évaluée uniquement par des critères traditionnels, mais doit intégrer des dimensions élargies, tenant compte des divergences de perception entre gestionnaires et parties prenantes.

En outre, l'analyse des défis contemporains révèle que la digitalisation, la virtualisation des équipes et la surcharge informationnelle transforment profondément les pratiques de communication, nécessitant une adaptation constante. Enfin, l'étude du rôle des parties prenantes confirme que leur influence et leur participation active modulent non seulement la dynamique de communication, mais également la performance finale du projet.

Ainsi, la littérature met en lumière plusieurs lacunes, notamment l'absence d'un consensus sur la manière d'intégrer les défis contemporains et l'implication des parties prenantes dans l'évaluation de la performance. Ces constats justifient la pertinence de cette recherche, qui se propose de clarifier et d'analyser les relations entre méthodes de communication, défis contemporains, parties prenantes et performance dans les projets d'innovation technologique

2.6 Synthèses des propositions

Cadre conceptuel final de la recherche



La communication constitue un levier essentiel dans les projets d'innovation technologique, car elle soutient la compréhension des tâches complexes, l'alignement des objectifs et la coordination entre les parties prenantes. Elle permet de relier les différents processus, de faciliter la circulation de l'information et d'assurer la cohérence des actions menées par l'équipe projet. Dans un contexte marqué par l'incertitude, la rapidité d'évolution et la forte interdépendance des acteurs, une communication claire, régulée et adaptée devient indispensable pour maintenir la performance du projet et garantir que les résultats répondent aux attentes des parties prenantes, internes comme externes.

2.6.1. Première proposition

Proposition 1 (P1)

P1 : L'utilisation appropriée des méthodes de communication influence positivement la performance des projets d'innovation technologiques.

Cette proposition s'appuie sur les résultats de plusieurs travaux en gestion de projet qui soulignent que la communication est l'un des déterminants majeurs de la performance (Alias et al., 2014 ; Kerzner, 2015). Les études montrent que le choix du canal (présentiel, virtuel, synchrones ou asynchrones), la qualité du message et la fréquence des échanges influencent directement la coordination, la rapidité de la prise de décision et la qualité des livrables.

Dans les projets d'innovation technologique, où les activités sont souvent complexes et interdépendantes, l'usage adéquat des différentes méthodes de communication : réunions, courriels, messageries instantanées, plateformes collaboratives, wikis, outils visuels, etc..., joue un rôle central. Elles facilitent non seulement la compréhension commune, mais aussi l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la pertinence et l'impact global du projet, dimensions qui seront mesurées empiriquement dans ce travail.

2.6.2. Troisième proposition

Proposition 2 (P2)

P2: La qualité des relations entre parties prenantes modère la relation entre méthodes de communication et performance des projets.

La littérature en management des parties prenantes montre que leur implication, leur réceptivité et la qualité des relations entretenues avec elles influencent fortement le déroulement du projet (PMI, 2021 ; Paulus, 2021). Une communication adaptée à leur profil, à leurs attentes et à leur rôle permet de renforcer leur engagement, de réduire les tensions et d'assurer une meilleure appropriation du projet.

Dans les projets d'innovation technologique, où interviennent une diversité d'acteurs : directions, équipes techniques, experts TI, utilisateurs finaux, fournisseurs ou partenaires externes, la qualité de la relation entretenue avec chaque type de partie prenante peut soit amplifier, soit diminuer l'effet des méthodes de communication sur la performance.

Ainsi, même si les outils et pratiques de communication sont efficaces, leur impact réel dépend de la manière dont les parties prenantes perçoivent les échanges, collaborent et participent aux décisions.

Cette proposition sera testée empiriquement à travers l'évaluation du rôle de différents types de parties prenantes.

2.6.3. Deuxième proposition

Proposition 3 (P3)

P3 : Les défis contemporains de la communication modèrent la relation entre les méthodes de communication et la performance des projets.

Les projets d'innovation sont confrontés à des défis croissants liés à la complexité technologique, à la surcharge informationnelle, à la multiplicité des outils numériques, à la dispersion géographique et à la rapidité des changements (Ozavci et al., 2022 ; Grözinger et al., 2020). Ces défis peuvent rendre la communication moins fluide, créer des retards et accentuer les risques de malentendus.

Dans la pratique, ces contraintes ont un effet modérateur :

- Lorsqu'elles sont mal gérées, elles affaiblissent l'efficacité des méthodes de communication
- Lorsqu'elles sont maîtrisées (ex. : gouvernance des échanges, centralisation de l'information, standardisation des outils, règles de communication), elles renforcent l'effet positif des méthodes de communication sur la performance.

Cette étude évaluera donc comment ces défis influencent la capacité des outils de communication à générer de la performance, en s'appuyant sur des indicateurs tels que la surcharge informationnelle, la pression temporelle, la dispersion des équipes, la complexité des outils ou la charge de travail.

CHAPITRE 3- CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente l'approche méthodologique adoptée pour cette étude portant sur l'influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologiques, ainsi que le rôle modérateur des parties prenantes et des défis contemporains. Il décrit la méthode de recherche, les processus de collecte des données, la stratégie d'échantillonnage, la structure du questionnaire, les considérations éthiques ainsi que les limites inhérentes aux choix méthodologiques retenus.

3.1 Méthodologie de la recherche

Cette recherche adopte une **approche quantitative**, car elle vise à mesurer les perceptions de professionnels impliqués dans des projets d'innovation technologiques à travers un questionnaire structuré. Ce choix est cohérent avec l'objectif d'évaluer les relations entre différentes variables :

- **Les méthodes de communication** utilisées dans les projets (variable indépendante),
- **La performance du projet** à travers cinq dimensions (variable dépendante),
- **Les parties prenantes et les défis contemporains** (variables modératrices).

L'approche quantitative permet d'obtenir des données standardisées, de faciliter les comparaisons entre répondants et de soutenir la formulation d'interprétations objectives.

3.1.1 Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée en deux phases :

3.1.1.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a permis d'établir le cadre théorique et conceptuel de la recherche. Elle a consisté à consulter :

- Des articles scientifiques portant sur la communication en gestion de projet,
- Des travaux sur la performance des projets et ses dimensions (efficacité, efficience, effectivité, pertinence, impact),
- Des études portant sur les défis contemporains (surcharge informationnelle, dispersion géographique, charge du travail, etc.),

- La littérature portant sur la gestion des parties prenantes et leur rôle dans la performance des projets,
- Des ouvrages et documents institutionnels provenant notamment du PMI, de revues spécialisées en innovation technologique, ainsi que des mémoires et thèses disponibles dans les bases universitaires.

Cette phase a permis d'identifier les principaux concepts à mesurer, les indicateurs pertinents ainsi que les modèles méthodologiques adaptés à la problématique.

3.1.1.2 Enquête par questionnaire

La deuxième phase a reposé sur la soumission d'un **questionnaire en ligne** élaboré via google Forms. Ce questionnaire était destiné à des personnes ayant une connaissance ou une expérience, passée ou actuelle, de la gestion de projets, notamment dans des contextes impliquant des technologies ou des outils numériques.

Les répondants ont été sollicités via un message d'invitation diffusé sur différentes plateformes (courriels professionnels, réseaux sociaux, groupes spécialisés LinkedIn, communautés d'innovation). La collecte des données s'est déroulée sur environ un mois.

3.2 L'échantillonnage et l'enquête par questionnaire

Cette section présente le processus d'échantillonnage ainsi que la structure complète du questionnaire utilisé pour collecter les données de la recherche.

3.2.1 Processus d'échantillonnage

La collecte des données pour notre recherche a été réalisée à l'aide d'un questionnaire en ligne, développé sur la plateforme Google Forms. Le questionnaire s'adressait à une population composée de personnes disposant d'une connaissance et/ou d'une expérience actuelle ou passée en gestion de projet, plus particulièrement dans des contextes de projets d'innovation technologique. Les répondants pouvaient être des gestionnaires de projet, des membres d'équipes projet ou toute autre personne impliquée dans des projets utilisant divers modes et outils de communication.. Le recrutement des participants s'est effectué par sollicitation électronique, notamment par courriel et par le partage du lien du questionnaire sur des plateformes professionnelles. Les personnes ayant manifesté leur intérêt et répondu

positivement à l'invitation ont eu accès au questionnaire pendant une période d'environ un mois. La taille de l'échantillon souhaitée pour cette recherche était d'au moins 15 répondants ; en fin de compte, 16 personnes ont accepté les conditions de participation et ont rempli le questionnaire en ligne dans son intégralité. Nous considérons donc que la taille de l'échantillon est de $n=16$.

3.2.2 Présentation du questionnaire

Le questionnaire comprend **quatre sections**, construites en adéquation directe avec les variables de la recherche.

Section 1 : Caractéristiques sociodémographiques

Cette section vise à décrire le profil des répondants. Elle comprend des questions portant sur :

- L'âge,
- Le sexe,
- L'expérience en gestion de projet,
- Le secteur d'activité,
- La taille de l'équipe projet.

Ces informations permettent de contextualiser les réponses et d'évaluer la diversité du profil des participants.

Section 2 : Influence des méthodes de communication sur la performance

Cette section constitue le cœur du questionnaire. Elle mesure la perception des répondants concernant l'influence de **10 méthodes de communication** couramment utilisées dans les projets technologiques :

1. Réunions en présentiel
2. Réunions virtuelles (Zoom, Teams, etc.)
3. Appels téléphoniques / audio
4. Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat.)
5. Courriels
6. Plateformes collaboratives (Trello, Asana, Jira.)

7. Wikis / bases de connaissances
8. Vidéos asynchrones (enregistrements Teams, Loom.)
9. Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle
10. Plateformes documentaires / espaces partagés

Ces méthodes sont évaluées selon **cinq dimensions de la performance** :

- **Efficacité** (atteinte du résultat attendu)
- **Efficienc**e (mobilisation optimale des ressources)
- **Effectivité** (réalisation d'objectifs opérationnels)
- **Pertinence** (adéquation au besoin du projet)
- **Impact** (effets globaux sur la réussite du projet)

Chaque combinaison méthode, indicateur est évaluée sur une échelle de Likert à 5 niveaux (de « fortement en désaccord » à « fortement en accord »).

Section 3 : Influence modératrice des parties prenantes

Cette section analyse comment certaines parties prenantes influencent la relation entre les méthodes de communication et la performance. Les parties prenantes évaluées sont :

- L'équipe du projet
- Le gestionnaire de projet
- Les experts techniques
- Les clients / utilisateurs
- Les fournisseurs
- La direction ou les commanditaires

Les répondants indiquent si l'effet modérateur est perçu comme très négatif, négatif, neutre, positif ou très positif.

Section 4 : Influence modératrice des défis contemporains

Cette section mesure comment les **défis actuels de la communication** affectent la relation communication → performance. Les défis mesurés sont :

1. Surcharge informationnelle
2. Multiplicité des outils numériques
3. Dispersion géographique des équipes
4. Urgence et rapidité des échanges
5. Différences de compétences technologiques
6. Charge de travail et interruptions fréquentes

Ces défis sont évalués selon le même principe que la section précédente (échelle de perception de l'influence).

3.4 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a présenté la méthodologie adoptée pour analyser l'influence des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologiques, ainsi que le rôle modérateur des parties prenantes et des défis contemporains.

L'approche quantitative, le mode d'échantillonnage, la structure détaillée du questionnaire et les considérations éthiques permettent d'assurer la rigueur du processus de collecte des données. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation et à l'analyse des résultats empiriques obtenus auprès des 16 répondants ayant participé à l'étude.

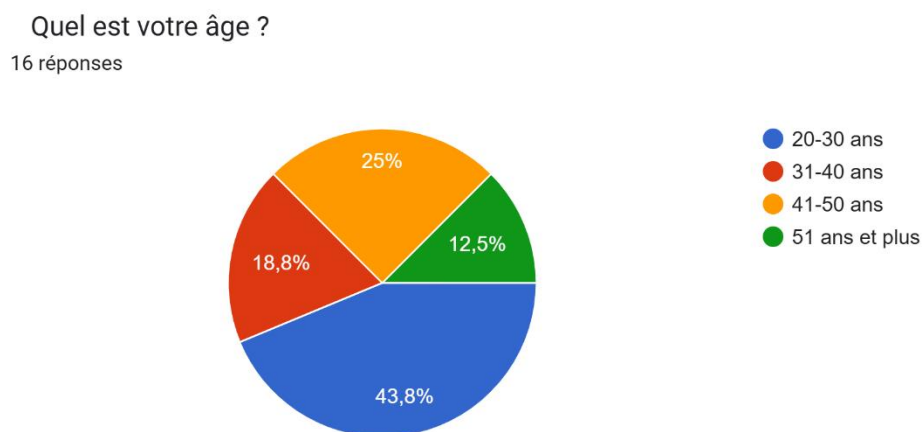
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de la collecte de données auprès de personnes ayant une connaissance et/ou une expérience présente ou passée de la gestion de projet. Le chapitre est divisé en trois parties. La première partie est réservée à la présentation de l'analyse descriptive de l'échantillon ; la seconde partie présentera l'analyse globale et l'interprétation des résultats ; et enfin la troisième partie abordera la discussion et vérification des hypothèses.

4.1 Analyse descriptive de l'échantillon

Dans le cadre de cette recherche, notre échantillon est composé de seize gestionnaires et professionnels dans le secteur de la gestion de projets (consultants, chargés de projets etc...). Les réponses obtenues sont notées selon une échelle de Likert à cinq niveaux allant d'un à cinq soit, Fortement en désaccord, En désaccord, Ni en accord ni en désaccord, En accord, Fortement en accord, et soit, Très négativement, Négativement, Neutre, Positivement, Très positivement.

Figure 7 : l'âge des différents répondants



Dans cette figure on a les différents âges de nos répondants, la majorité a un âge compris entre 20-30ans d'où 43.8, et 25% sont compris entre 41-50ans,18.8 ont entre 31-40ans et pour finir 12.5% ont plus de 50ans

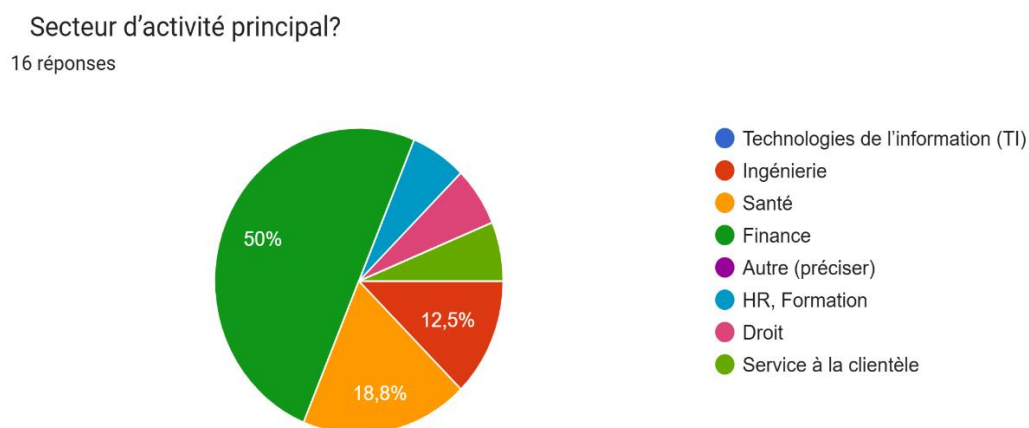
Tableau 8 : les différents secteurs d'activités des répondants

Le tableau suivant présente les différents secteurs d'activité des répondants.

Secteur d'activité	Nombres de répondants en%
Technologie de l'information	0%
Ingénierie	12.5%
Santé	18.8%
Finance	50%
Ressources Humaines	6.3%
Droit	6.3%
Marketing	6.3%

On remarque dans ce tableau que 50% de nos répondants travaillent dans le domaine de la santé, 18.8% œuvrent dans le domaine de la finance, 12.5% sont dans l'ingénierie notamment le génie civil, quant aux domaines des RH, droit, et marketing on a 6.3% respectivement pour chacun de ces trois domaines, et enfin on ne remarque également qu'aucun de nos répondants travaille dans les technologies de l'information

Figure 8 : les différents secteurs d'activité des répondants



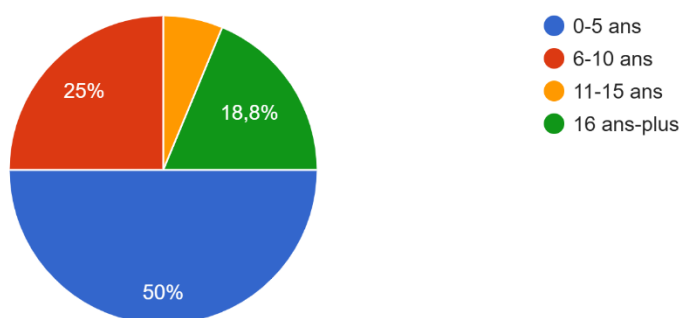
La figure suivante est centrée sur le nombre d'années d'expériences qu'on ou qu'avaient eu nos différents répondants dans le domaine de la gestion de projet

La moitié (50%) ont une expérience comprise entre 0-5 ans, 20% ont entre 6-10 ans et 18.8% ont plus de 16 années d'expériences, et une minorité (6.3%) sont entre 11-15 années.

Figure 9 : le nombre d'année d'expériences

Nombre d'années d'expérience en gestion de projet?

16 réponses



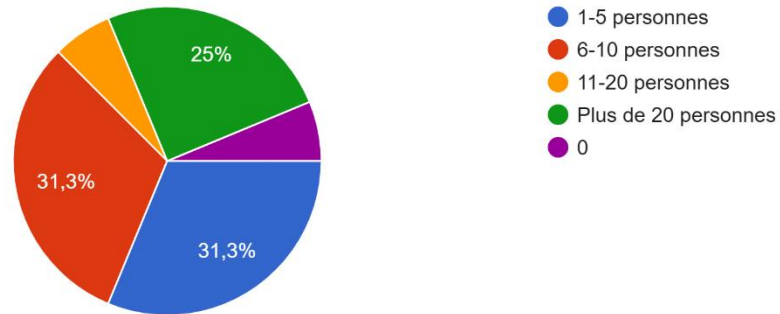
Selon nos résultats,

- 62.6% des répondants ont géré entre 1-10 personnes
- 25% des répondants ont géré plus de 20 personnes
- Et enfin 6.3% des répondants ont géré entre 11-20 personnes

Figure 10 : la taille des équipes gérées

Taille moyenne des équipes de projet que vous gérez/avez gérées?

16 réponses



4.2 Analyse globale

4.2.1 Interprétation des résultats

4.2.1.1 L'influence des méthodes de communication sur la performance des projets (section1)

Le but de cette section est de pouvoir déterminer l'influence des méthodes de communication (réunions en présentiels, réunions virtuelles, appel phone, WhatsApp, courriels, plateformes collaboratives, wiki, vidéos asynchrones, tableau kanban) sur la performance des projets (Efficacité, Efficience, Effectivité, Pertinence, Impact) Cette partie permet de vérifier l'hypothèse 1 et les résultats collectés seront présentés sous forme de diagramme

4.2.1.1.1 Influence des méthodes de communication sur l'efficacité

Figure 11 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficacité

Selon vous, les méthodes de communication ont une influence sur l'efficacité? Efficacité = capacité d'un moyen de communication à produire le résultat attendu.

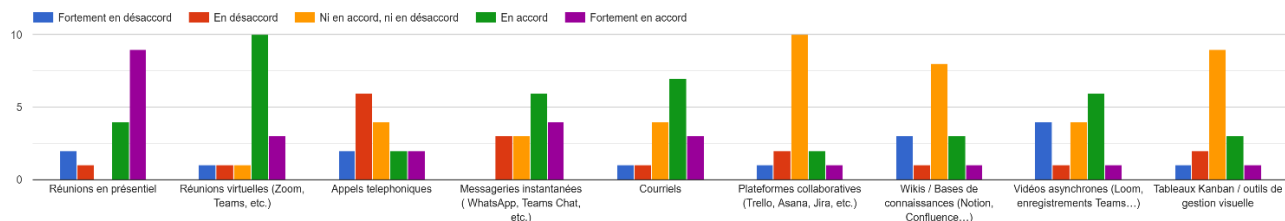


Tableau 9 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficacité

INFLUENCE DES METHODES DE COM SUR L'EFFICACITÉ	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Réunions en présentiel	2	1	0	4	9
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	1	1	1	3	10
Appels téléphoniques / audio	6	2	4	2	2
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	0	3	3	6	4
Courriels	1	1	4	7	3
Plateformes collaboratives	1	2	10	2	1

Wikis / Bases de connaissances	3	1	8	3	1
Vidéos asynchrones (Enregistrements Teams)	4	1	4	6	1
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	1	2	9	3	1

Les résultats présentés montrent comment les différentes méthodes de communication utilisées dans les projets d'innovation technologique sont perçues en termes d'efficacité, c'est-à-dire leur capacité à contribuer directement à l'atteinte du résultat attendu. De manière générale, les réponses révèlent une tendance positive, mais avec des nuances importantes selon les outils.

a) Les méthodes perçues comme les plus efficaces

➤ Réunions virtuelles (Zoom, Teams, etc.)

- 62.5% des répondants sont **fortement en accord** sur le fait que les réunions virtuelles exercent une influence sur l'efficacité
- 18.75 des répondants sont **d'accord** sur le fait que les réunions virtuelles pratiquent une influence sur l'efficacité
- 6.25% des répondants ne sont ni **en accord ni en désaccord** sur le fait que les réunions virtuelles exercent une influence sur l'efficacité
- 6.25 % des répondants affichent un **désaccord** sur le que les réunions virtuelles exercent pas une influence sur l'efficacité

Les réunions virtuelles apparaissent comme un levier clé d'efficacité, particulièrement apprécié lorsque les projets réunissent des acteurs géographiquement dispersés. Elles permettent une prise de décision rapide, une synchronisation fréquente et une mobilisation quasi immédiate des parties prenantes concernées.

Le nombre important de répondants « fortement en accord » montre que le virtuel est désormais perçu comme un standard fiable et efficace, à condition que la connexion, les outils et les pratiques collaboratives soient bien maîtrisés.

Les légers désaccords peuvent s'expliquer par des problèmes techniques, des difficultés d'attention ou des limites dans la transmission des émotions et des nuances.

➤ Réunions en présentiel

- 56.25 % des répondants sont **fortement d'accord** sur le fait que les réunions en présentiel exercent une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **d'accord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'efficacité
- 6.25 % sont en **désaccord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'efficacité

Les réunions en présentiel sont majoritairement perçues comme une méthode de communication très efficace. Leur nature immersive permet de réduire les ambiguïtés, de capter les signaux non verbaux et de traiter des problèmes complexes avec une rapidité difficilement atteignable via des outils numériques.

Elles favorisent également un climat de confiance et améliorent la compréhension mutuelle, deux conditions essentielles pour prendre des décisions efficaces.

Les quelques désaccords reflètent toutefois les limites pratiques du présentiel : disponibilité des membres, coût organisationnel ou rigidité face à des équipes hybrides ou distribuées.

➤ Courriels

- 62.5 % des répondants sont **d'accord** sur le fait que les courriels ont une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les courriels ont une influence sur l'efficacité
- 6.25 % des répondants affichent un **désaccord** sur le fait que les courriels ont une influence sur l'efficacité

Le courriel est considéré comme un outil d'efficacité solide, particulièrement pour les communications structurées ou nécessitant une traçabilité. Il permet de clarifier les instructions, partager des documents, formaliser des décisions et garder des preuves en cas de litige.

Beaucoup de répondants le voient comme un moyen efficace de coordonner des activités tout en laissant le temps de réflexion nécessaire à chaque intervenant.

Cependant, son efficacité peut diminuer lorsqu'il y a surcharge de courriels, réponses tardives ou mauvaise gestion des boîtes de réception.

➤ **Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat, etc.)**

- 62.5 % des répondants sont **d'accord** sur le fait les messageries instantanées exercent une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait les messageries instantanées ont une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants affichent un **désaccord** sur le fait que les messageries instantanées ont une influence l'efficacité

Les messageries instantanées sont perçues comme relativement efficaces pour assurer la fluidité des échanges au quotidien. Leur rapidité et leur informalité permettent de débloquent rapidement des questions simples et de maintenir un lien constant entre les membres du projet.

Toutefois, leur efficacité peut être limitée par la surcharge d'information, la perte de messages dans les fils de discussion ou la confusion créée par des échanges trop nombreux. Les désaccords observés illustrent cette ambivalence : outil très efficace dans le quotidien opérationnel, mais moins pertinent pour des communications formelles ou complexes.

b) Méthodes considérées comme modérément efficaces

➤ **Plateformes collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)**

- 12.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'efficacité
- 62.5 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'efficacité
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'efficacité

Les plateformes collaboratives font l'objet d'une perception mitigée concernant leur efficacité. Le grand nombre de réponses neutres montre que les pratiques d'utilisation sont encore inégales ou peu intégrées dans le quotidien des équipes.

Lorsqu'elles sont bien adoptées, ces plateformes apportent pourtant une réelle efficacité : centralisation des documents, synchronisation en temps réel, partage de tâches et automatisation de certaines activités.

Les désaccords reflètent souvent un manque de formation, une interface perçue comme complexe ou des équipes qui s'appuient encore majoritairement sur des outils plus informels.

Wikis / Bases de connaissances

- 50 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les bases de connaissances ont une influence sur l'efficacité
- 37.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les bases de connaissances ont une influence sur l'efficacité
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les bases de connaissances ont une influence sur l'efficacité

Les wikis ou bases de connaissances ne sont pas spontanément perçus comme des outils d'efficacité directe. Leur impact dépend fortement de leur niveau de mise à jour et de leur intégration dans les routines du projet.

Le nombre important de neutres indique que ces outils sont vus comme utiles mais pas décisifs dans l'efficacité immédiate des projets.

Les désaccords peuvent refléter une culture de gestion documentaire peu développée ou une difficulté à maintenir ces bases vivantes, ce qui réduit leur utilité perçue.

➤ **Tableaux Kanban / outils visuels**

- 56.25 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **d'accord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'efficacité

Les outils visuels tels que le Kanban apportent une efficacité notable dans les environnements Agile, notamment grâce à la visibilité immédiate du statut des tâches.

Cependant, la majorité des répondants se positionnent « neutres », ce qui suggère soit une utilisation limitée, soit une méconnaissance de leur potentiel.

Dans les projets où ces outils ne sont pas intégrés dans les pratiques courantes, leur efficacité perçue reste faible, d'où les désaccords observés.

c) Méthodes perçues comme les moins efficaces

➤ **Appels téléphoniques / audio**

- 25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'efficacité
- 37.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'efficacité

Les appels téléphoniques sont globalement perçus comme l'une des méthodes les moins efficaces. Leur faible capacité à transmettre des informations complexes, combinée à l'absence de support visuel et de traçabilité, limite nettement leur contribution à l'efficacité opérationnelle.

Le nombre élevé de répondants en désaccord montre que ce canal ne permet pas toujours de clarifier suffisamment les attentes ou de documenter les décisions.

Cela dit, quelques répondants reconnaissent leur utilité dans les situations d'urgence, preuve que l'efficacité de ce canal dépend fortement du contexte plutôt que de la méthode elle-même

➤ **Vidéos asynchrones (ex. enregistrements Teams)**

- 43.75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'efficacité
- 31.25 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'efficacité

Les vidéos asynchrones présentent une efficacité intéressante pour transmettre des informations longues, des démonstrations ou des instructions techniques. Elles permettent une autonomie appréciée : chacun peut regarder le contenu au moment qui lui convient.

Toutefois, leur efficacité dépend de la qualité de l'enregistrement, de la capacité des membres à consacrer du temps au visionnage et du suivi qui s'effectue ensuite.

Les désaccords peuvent s'expliquer par un manque d'interactivité ou la perception d'un format trop « passif ».

d) Synthèse

Dans l'ensemble, les répondants considèrent que les méthodes de communication structurées, interactives et rapides exercent une influence positive sur l'efficacité du projet, tandis que celles qui manquent de formalisme ou sont difficiles à exploiter collectivement sont jugées moins efficaces.

Ces résultats confirment l'importance d'un choix réfléchi des canaux de communication dans les projets d'innovation technologique.

4.2.1.1.2 Influence des méthodes de communication sur l'efficacité

Figure 12 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficacité

Selon vous, les méthodes de communication ont une influence sur l'efficacité? Efficacité = capacité à atteindre un résultat en mobilisant le moins de temps, d'efforts ou de ressources.

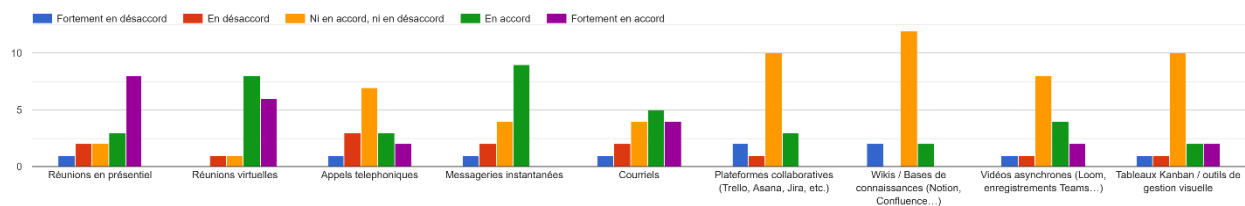


Tableau 10 : l'Influence des méthodes de communication sur l'efficacité

INFLUENCE DES METHODES DE COM SUR L'EFFICIENCE	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Réunions en présentiel	1	2	2	3	8
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	0	1	1	8	6
Appels téléphoniques / audio	1	3	7	3	2
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	1	2	4	9	0
Courriels	1	2	4	5	4
Plateformes collaboratives	2	1	10	3	0
Wikis / Bases de connaissances	2	0	12	2	0
Vidéos asynchrones (Enregistrements Teams)	1	1	8	4	2
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	1	1	10	2	2

L'efficacité renvoie à la capacité d'atteindre un résultat en mobilisant le moins de temps, d'efforts ou de ressources. Les données recueillies montrent que la perception de l'efficacité varie nettement selon les méthodes de communication utilisées dans les projets d'innovation technologique.

a) Les méthodes perçues comme les plus efficaces

➤ Réunions virtuelles (Zoom, Teams)

- 87.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les réunions virtuelles jouent une influence sur l'efficacité
- 6.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les réunions virtuelles exercent une influence sur l'efficacité
- 6.25 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les réunions virtuelles ont une influence sur l'efficacité

Les réunions virtuelles sont clairement perçues comme l'outil le plus efficace. Elles permettent de mobiliser rapidement l'équipe, sans déplacement, et avec un coût organisationnel minimal. Elles réduisent considérablement les délais de coordination et facilitent la gestion des imprévus.

Dans les équipes dispersées ou en télétravail, elles deviennent un levier essentiel pour maintenir la dynamique du projet tout en optimisant le temps et les ressources

➤ Réunions en présentiel

- 68.65 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'efficacité.
- 12.5 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'efficacité.
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'efficacité.

Les réunions en présentiel, bien qu'exigeant davantage de ressources, sont perçues comme très efficaces dans la mesure où elles permettent de résoudre rapidement les problèmes. La fluidité des échanges et la compréhension immédiate entre les participants réduisent les retours multiples et les incompréhensions.

Le coût logistique est donc compensé par un gain de temps dans la prise de décision et la clarification des tâches.

➤ **Courriels**

- 56.25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'efficacité

Le courriel est perçu comme un outil efficace lorsqu'il s'agit de clarifier les instructions et de transmettre des informations formelles. Il réduit les malentendus et limite les erreurs, ce qui contribue à une meilleure utilisation des ressources.

Toutefois, l'accumulation de messages peut ralentir le traitement des demandes, d'où une perception d'efficacité variable selon les pratiques individuelles.

b) Les méthodes considérées comme modérément efficaces

➤ **Plateformes collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)**

- 62.5 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'efficacité

Bien que puissantes, les plateformes collaboratives ne sont pas automatiquement perçues comme efficaces. Leur efficacité dépend fortement de leur appropriation par l'équipe. Si elles ne sont pas utilisées régulièrement, elles peuvent devenir lourdes, voire contre-productives.

Ainsi, leur contribution à l'efficacité n'est pleinement reconnue que lorsque les membres adoptent des pratiques disciplinées et cohérentes..

➤ **Messageries instantanées**

- 56.25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les messageries instantanées exercent une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les messageries instantanées exercent une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les messageries instantanées exercent une influence sur l'efficacité

Les messageries instantanées sont perçues comme relativement efficaces pour des échanges rapides. Elles évitent des réunions inutiles et permettent d'obtenir immédiatement certaines informations.

Cependant, le risque de surcharge (notifications, interruptions constantes) peut nuire à la concentration et réduire l'efficacité lorsque leur usage devient excessif.

➤ **Vidéos asynchrones (enregistrements Teams, Loom...)**

- 37.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'efficacité
- 50 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'efficacité
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'efficacité

Les vidéos peuvent être utiles pour expliquer des processus complexes, mais elles sont plus longues à créer et à consulter, ce qui limite leur contribution directe à l'efficacité.

➤ **Tableaux Kanban / outils visuels**

- 62.5 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'efficacité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'efficacité

Comme les plateformes collaboratives, leur efficacité dépend fortement de l'habitude

d'utilisation. Ils ne sont pas vus comme un levier immédiat de gain de temps, mais plutôt comme des outils de structuration.

c) Les méthodes perçues comme les moins efficaces

➤ Appels téléphoniques / audio

- 31.25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les appels téléphoniques exercent une influence sur l'efficacité
- 43.75 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les appels téléphoniques exercent une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants affichent **un désaccord** sur le fait que les appels téléphoniques exercent une influence sur l'efficacité

Les appels téléphoniques sont jugés peu efficaces, car ils manquent de structure et exigent parfois des clarifications supplémentaires. Leur absence de support visuel rend difficile la compréhension de certains points techniques, et la non-traçabilité des échanges entraîne parfois des répétitions ou des malentendus.

Ils sont donc perçus comme un outil d'appoint plutôt que comme un véritable levier d'efficacité..

➤ Wikis / bases de connaissances

- 75 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les wikis pratiquent une influence sur l'efficacité
- 25 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les wikis pratiquent une influence sur l'efficacité

Les wikis sont perçus comme peu efficaces car ils demandent du temps pour être alimentés et consultés. Ils représentent davantage un outil de référence qu'un outil opérationnel soutenant directement l'efficacité quotidienne.

d) Synthèse

Globalement, les participants estiment que l'efficacité est renforcée par des méthodes de communication claires, rapides et structurées, particulièrement celles permettant une interaction en temps réel. À l'inverse, les outils demandant un effort individuel important ou souffrant d'un manque de structuration sont perçus comme moins efficaces.

4.2.1.1.3. Influence des méthodes de communication sur l'effectivité

Figure 13 : l'Influence des méthodes de communication sur l'effectivité

Selon vous, les méthodes de communication ont une influence sur l'effectivité? Effectivité = mesure de l'atteinte réelle des objectifs opérationnels dans le contexte du projet.

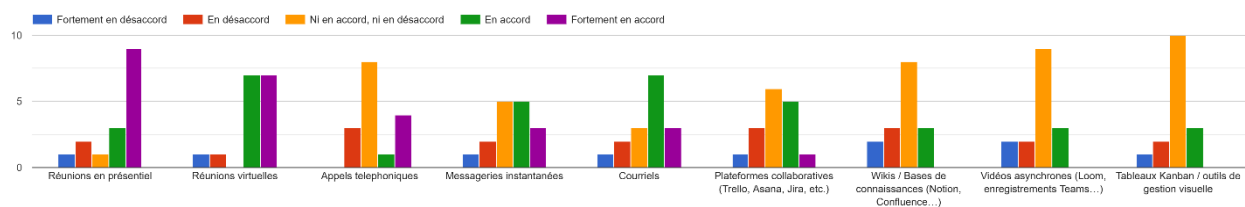


Tableau 11 : l'Influence des méthodes de communication sur l'effectivité

INFLUENCE DES METHODES DE COM SUR L'EFFECTIVITÉ	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni En désaccord	En accord	Fortement En accord
Réunions en présentiel	1	2	1	3	9
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	1	1	0	7	7
Appels téléphoniques / Audio	0	3	8	1	4
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	1	2	5	5	3
Courriels	1	2	3	7	3
Plateformes collaboratives	1	3	6	5	1
Wikis/ Bases de connaissances	2	3	8	3	0
Vidéos asynchrones (Enregistrements Teams)	2	2	9	3	0
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	1	2	10	3	0

L'effectivité renvoie à la capacité réelle du moyen de communication à permettre l'atteinte des objectifs opérationnels du projet, au-delà de la simple intention. Les réponses obtenues montrent une tendance nette : **les méthodes synchrones (réunions, appels) sont celles qui contribuent le plus à la réalisation effective des objectifs**, alors que les outils collaboratifs ou asynchrones sont perçus comme utiles mais moins déterminants.

➤ Réunions en présentiel

- 75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les réunions en présentiel exercent une influence sur l'effectivité
- 6.25 des répondants sont **neutres** sur le fait que les réunions en présentiel exercent une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'effectivité

Les réunions en présentiel apparaissent comme la méthode la plus efficace pour soutenir l'atteinte des objectifs du projet. Leur force repose largement sur la richesse des interactions humaines : le langage non verbal, les échanges spontanés et la possibilité de clarifier immédiatement les ambiguïtés. Dans les projets d'innovation technologique, où les enjeux techniques nécessitent souvent une compréhension commune et fine, cette proximité facilite la synchronisation des équipes.

Le présentiel permet aussi de créer un climat de confiance, essentiel pour résoudre les problèmes complexes et prendre des décisions importantes. Même si leur organisation demande parfois plus de ressources, leur impact sur la compréhension des tâches, la coordination et la réduction des malentendus en fait un facteur majeur d'effectivité.

➤ Réunions virtuelles (Zoom, Teams)

- 87.5 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les réunions virtuelles ont une influence sur l'effectivité
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les réunions virtuelles ont une influence sur l'effectivité

Les réunions virtuelles sont également perçues comme très efficaces pour favoriser l'atteinte des objectifs. Elles permettent de réunir les équipes rapidement, même lorsqu'elles sont dispersées géographiquement. Ce mode de communication rend les échanges plus fréquents, ce qui facilite le suivi du projet et l'ajustement des actions.

Elles présentent un bon équilibre entre flexibilité et structure : les outils de partage d'écran, les enregistrements, et les fonctionnalités collaboratives renforcent la compréhension des tâches. Même si elles ne reproduisent pas totalement la dynamique du présentiel, leur accessibilité et leur capacité à réduire les retards organisationnels leur donnent un rôle de premier plan dans l'effectivité des projets.

➤ **Appels téléphoniques / audio**

- 50 % des répondants sont **neutres** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'effectivité
- 31.25% des répondants sont **en accord** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'effectivité

Les appels téléphoniques sont largement perçus comme insuffisants pour soutenir l'effectivité. Leur principal inconvénient est l'absence de traçabilité : les décisions prises oralement peuvent être mal comprises ou oubliées.

De plus, ils ne permettent pas de partager des documents ou des visuels, ce qui limite leur pertinence pour les projets technologiques où les éléments techniques sont souvent complexes. Ils restent utiles pour des clarifications rapides, mais ne suffisent pas à structurer le travail vers l'atteinte des objectifs.

➤ **Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)**

- 31.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** avec le fait que les messageries instantanées ont une influence sur l'effectivité
- 50 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'effectivité

- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'effectivité

Les messageries instantanées sont perçues comme des outils d'appoint. Elles facilitent les échanges rapides, mais leur spontanéité crée parfois une dispersion de l'information. Les discussions y sont souvent fragmentées, ce qui peut rendre difficile la reconstitution des consignes ou décisions.

Elles sont utiles pour débloquer rapidement une étape ou répondre à une question urgente, mais leur contribution directe à l'atteinte des objectifs demeure limitée lorsqu'elles ne sont pas structurées..

➤ **Courriels**

- 18.75 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'effectivité
- 62.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'effectivité

Le courriel reste un outil central dans la gestion de projet. Il permet de transmettre des informations détaillées, de conserver une trace écrite et de clarifier les consignes. Cette structure formelle sécurise les échanges et aide à éviter les malentendus.

Cependant, sa contribution à l'effectivité dépend beaucoup de la gestion des volumes de messages. Trop de courriels peuvent ralentir la communication et entraîner des oublis. Le courriel est donc un outil utile, mais qui doit être utilisé de manière ciblée pour soutenir efficacement l'atteinte des objectifs.

➤ **Plateformes collaboratives**

- 37.5 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les plateformes collaboratives jouent une influence sur l'effectivité
- 37.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les plateformes collaboratives jouent une influence sur l'effectivité

- 25 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives jouent une influence sur l'effectivité

Les plateformes collaboratives contribuent à l'effectivité grâce à leur capacité à centraliser les informations, organiser les tâches et assurer un suivi transparent de l'avancement. Elles permettent aux membres de travailler sur une base commune et d'avoir une vision claire des priorités et responsabilités.

Cependant, l'impact ressenti varie selon la maturité numérique des équipes. Si les outils ne sont pas pleinement maîtrisés ou intégrés dans les routines de travail, leur contribution directe aux résultats peut sembler limitée. Leur véritable force apparaît lorsque l'équipe les utilise de manière régulière et disciplinée.

➤ Wikis / bases de connaissances

- 50 % des répondants sont **neutres** avec le fait que les bases des connaissances ont une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les bases des connaissances ont une influence sur l'effectivité
- 31.25 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les bases des connaissances ont une influence sur l'effectivité

Les bases de connaissances sont perçues comme des outils complémentaires. Elles servent davantage d'archives ou de supports d'apprentissage que de leviers directs d'action. Leur impact dépend fortement de l'engagement des équipes à les consulter et à les enrichir.

En pratique, l'accès à la documentation n'est pas perçu comme un facteur déterminant pour atteindre les objectifs du projet, d'où une évaluation globalement neutre.

➤ Vidéos asynchrones

- 56.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones exercent une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants ne sont **en accord** sur le fait que les vidéos asynchrones exercent une influence sur l'effectivité

- 25 % des répondants ne sont **en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones exercent une influence sur l'effectivité

Les résultats montrent que les vidéos asynchrones sont plutôt bien perçues sur le plan de l'effectivité : une partie de répondants se disent d'accord ou sont neutres pour reconnaître leur contribution à l'atteinte des objectifs du projet. Ces enregistrements permettent aux membres de l'équipe de revoir un échange important, une démonstration ou une décision clé à leur rythme, ce qui limite les pertes d'information et les malentendus.

➤ **Kanban et outils de gestion visuelle**

- 62.5% des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants ne sont **en accord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'effectivité
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les tableaux kanban ont une influence sur l'effectivité

Concernant les tableaux Kanban et autres outils de gestion visuelle, les réponses indiquent une appréciation modérée mais globalement positive de leur influence sur l'effectivité. Les répondants ne les identifient pas comme les méthodes les plus déterminantes, mais reconnaissent qu'ils contribuent à mieux atteindre les objectifs opérationnels lorsqu'ils sont utilisés de façon rigoureuse

Synthèse

Les méthodes qui permettent la discussion en temps réel sont celles qui soutiennent le mieux l'atteinte des objectifs. Les outils asynchrones jouent un rôle complémentaire mais sont perçus comme moins déterminants pour générer une progression concrète du projet

4.2.1.1.4. Influence des méthodes de communication sur la pertinence

Figure 14 : l'Influence des méthodes de communication sur la pertinence

Selon vous, les méthodes de communication ont une influence sur la pertinence? Pertinence = adéquation entre la méthode et la nature du besoin ou du contexte du projet.

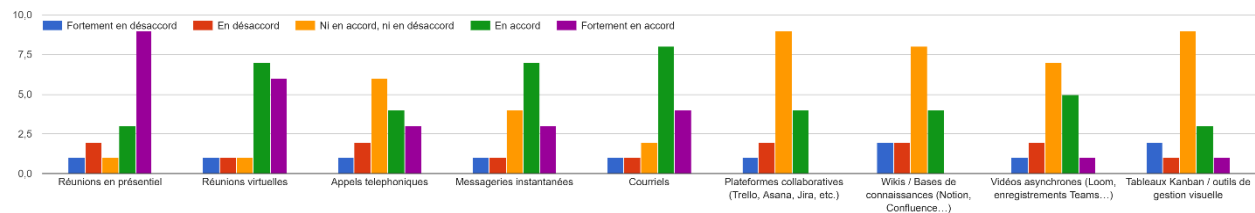


Tableau 12 : l'Influence des méthodes de communication sur la pertinence

INFLUENCE DES METHODES DE COM SUR LA PERTINENCE	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Réunions en présentiel	1	2	1	3	9
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	1	1	1	7	6
Appels téléphoniques / Audio	1	2	6	4	3
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	1	1	4	7	3
Courriels	1	1	2	8	4
Plateformes collaboratives	1	2	9	4	0
Wikis / Bases de connaissances	2	2	8	4	0
Vidéos asynchrones (Enregistrements Teams)	1	2	7	5	1
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	2	1	9	3	1

La pertinence fait référence à la capacité du moyen de communication à être adapté au besoin réel du projet, à son contexte et à la nature de l'information échangée.

➤ Réunions en présentiel

- 75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur la pertinence
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur la pertinence
- 6.25 % des répondants ne sont ni **en accord** ni en désaccord sur le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur la pertinence

Les réunions en présentiel sont perçues comme particulièrement pertinentes dans des contextes où la nature du problème exige une compréhension fine, une négociation sensible ou une coordination complexe. Le fait que la grande majorité des répondants les jugent « fortement pertinentes » montre que, malgré l'essor des outils numériques, la proximité humaine demeure indispensable pour résoudre certaines situations délicates.

Ces échanges en face-à-face permettent de capter des signaux faibles expressions non verbales, attitudes, nuances qui améliorent la qualité de l'analyse et la pertinence des décisions.

Les quelques désaccords peuvent s'expliquer par des projets à forte dispersion géographique, où le présentiel devient logistiquement contraignant et perd en adéquation.

➤ Réunions virtuelles

- 81.25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les réunions virtuelles exercent une influence sur la pertinence
- 6.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les réunions virtuelles exercent une influence sur la pertinence
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les réunions virtuelles exercent une influence sur la pertinence

Les réunions virtuelles apparaissent comme une alternative très pertinente, surtout pour les équipes dispersées. Elles offrent un cadre qui s'adapte facilement au rythme du projet et

aux disponibilités des membres. Leur pertinence repose sur la capacité à réunir rapidement les acteurs clés sans délais logistiques.

Elles deviennent particulièrement adaptées lorsque les échanges sont fréquents, courts, ou très orientés vers la coordination opérationnelle.

Les répondants en désaccord indiquent les limites de ces outils : manque de profondeur relationnelle, distractions, ou difficultés techniques venant parfois réduire la pertinence dans les phases critiques.

➤ **Appels téléphoniques**

- 37.5 % des répondants sont **neutres** avec le fait que les appels téléphoniques exercent une influence sur la pertinence
- 43.75 % des répondants sont **d'accord** avec le fait que les appels téléphoniques exercent une influence sur la pertinence
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les appels téléphoniques exercent une influence sur la pertinence

Les appels téléphoniques sont vus comme pertinents dans des situations nécessitant rapidité et simplicité. Leur nature immédiate permet de clarifier un point, débloquer une action ou répondre à une urgence sans formalité.

Toutefois, l'absence de support visuel limite leur pertinence lorsque des informations complexes doivent être partagées.

Le fort nombre de réponses « neutre » montre que ces appels sont considérés comme utiles dans certaines circonstances, mais rarement comme la solution la plus adaptée pour structurer un échange de fond ou assurer une traçabilité fiable.

➤ **Messageries instantanées**

- 25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les messageries instantanées ont une influence sur la pertinence
- 62.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les messageries instantanées ont une influence sur la pertinence

- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les messageries instantanées ont une influence sur la pertinence

Les messageries instantanées sont jugées pertinentes pour les échanges rapides, la synchronisation quotidienne et la circulation continue d'informations. Elles s'adaptent très bien à des environnements dynamiques où l'on doit rester informé en temps réel.

Cependant, l'abondance de messages, la perte d'informations dans le flux et le manque de formalisation peuvent limiter leur pertinence pour traiter des sujets sensibles ou complexes. La présence de nombreuses réponses neutres confirme qu'il s'agit d'un outil flexible, utile, mais pas toujours adéquat selon les enjeux

➤ **Courriels**

- 75 % des répondants sont **d'accord** avec le fait que les courriels exercent une influence sur la pertinence
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les courriels exercent une influence sur la pertinence
- 12.5 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** avec le fait que les courriels exercent une influence sur la pertinence

Le courriel reste un outil perçu comme pertinent lorsque la communication doit être formelle, structurée ou traçable. Les répondants reconnaissent sa valeur dans la documentation des décisions, la transmission d'informations importantes et la communication avec des parties prenantes externes.

Son caractère asynchrone le rend adapté à des projets où les membres travaillent selon des disponibilités variables.

Les quelques désaccords peuvent s'expliquer par la lenteur des échanges ou la surcharge de courriels qui peut réduire la pertinence dans un contexte où la rapidité est essentielle.

➤ **Plateformes collaboratives**

- 56.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives exercent une influence sur la pertinence

- 25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les plateformes collaboratives exercent une influence sur la pertinence
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives exercent une influence sur la pertinence

Les plateformes collaboratives suscitent principalement des réactions neutres, ce qui suggère une utilisation encore limitée ou inégale au sein des équipes. Leur pertinence dépend fortement du niveau de maturité numérique du projet.

Lorsqu'elles sont bien intégrées, ces plateformes peuvent centraliser l'information, assurer la cohérence documentaire et soutenir la collaboration.

Cependant, si elles sont mal maîtrisées, leur pertinence diminue, ce qui explique les désaccords observés.

➤ Wikis / bases de connaissances

- 50 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** avec le fait que les wikis ont une influence sur la pertinence
- 25 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les wikis ont une influence sur la pertinence
- 25 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les wikis ont une influence sur la pertinence

Ces outils sont souvent jugés comme « périphériques » dans la communication quotidienne. Leur pertinence dépend surtout de leur mise à jour et de leur accessibilité.

Le fait que la majorité des réponses soient neutres montre que les répondants ne les considèrent ni essentiels ni totalement inutiles, mais plutôt comme des référentiels qui servent ponctuellement.

Les désaccords peuvent refléter un manque d'appropriation ou l'absence de culture documentaire dans certains environnements

➤ Vidéos asynchrones

- 43.75 % des répondants sont **neutres** avec le fait que les vidéos asynchrones exercent une influence sur la pertinence

- 37.5 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les vidéos asynchrones exercent une influence sur la pertinence
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les vidéos asynchrones exercent une influence sur la pertinence

Les vidéos asynchrones apparaissent comme une méthode pertinente pour partager de l'information sans perturber les agendas. Elles permettent à chacun de consulter le contenu au moment opportun, ce qui favorise l'autonomie et la flexibilité.

Elles sont particulièrement pertinentes pour les démonstrations techniques, les briefings ou la transmission d'informations longues.

Les rares désaccords peuvent venir du manque d'interactivité ou du temps nécessaire au visionnement..

➤ Outils Kanban / visuels

- 56.25 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les outils kanban exercent une influence sur la pertinence
- 25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les outils kanban exercent une influence sur la pertinence
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les outils kanban exercent une influence sur la pertinence

Les outils visuels sont jugés pertinents lorsque le travail nécessite une visualisation claire des tâches, dépendances ou priorités. Cependant, leur utilité dépend fortement de la méthodologie de gestion adoptée (ex : Agile).

Le grand nombre de neutres indique que les répondants ne les utilisent peut-être pas assez pour en percevoir la pertinence.

Dans certains projets, ces outils deviennent essentiels, dans d'autres, ils restent accessoires.

Synthèse

La pertinence varie selon la nature de la tâche :

- Réunions = décisions et clarifications
- Messageries, courriels = coordination rapide ou formelle

- Outils collaboratifs = pertinents surtout dans des projets structurés ou techniquement complexes

La cohérence entre le choix de la méthode et le type d'information échangée est clairement reconnue.

4.2.1.1.5. Influence des méthodes de communication sur l'impact

Figure15 : l'Influence des méthodes de communication sur l'impact

Selon vous, les méthodes de communication ont une influence sur l'impact? Impact = influence observable sur la performance, la coordination, la cohésion ou la réussite globale

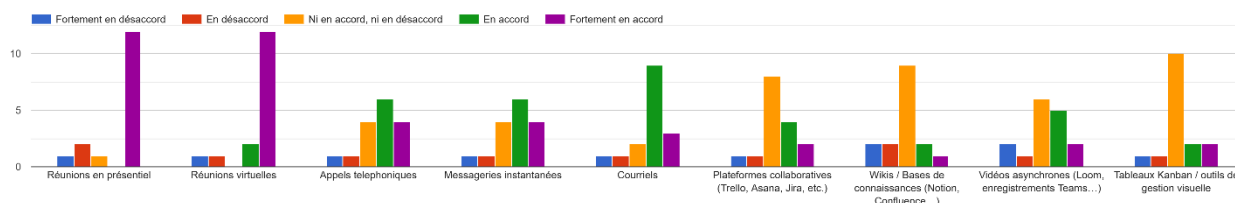


Tableau13 : Influence des méthodes de communication sur l'impact

INFLUENCE DES METHODES DE COM SUR L'IMPACT	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Réunions en présentiel	1	2	1	0	12
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	1	1	0	2	12
Appels téléphoniques / audio	1	1	4	6	4
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	1	1	4	6	4
Courriels	1	1	2	9	3
Plateformes collaboratives	1	1	8	4	2
Wikis / Bases de connaissances	2	2	9	2	1
Vidéos asynchrones (Enregistrements Teams)	2	1	6	5	2
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	1	1	10	2	2

L'impact correspond aux effets visibles du moyen de communication sur la performance globale, la coordination ou la cohésion du projet.

➤ Réunions en présentiel

- 75 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'impact
- 6.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** avec le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'impact
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les réunions en présentiel ont une influence sur l'impact

Les réunions en présentiel sont clairement perçues comme ayant un impact fort sur les projets. Elles favorisent la cohésion d'équipe, renforcent la confiance et améliorent la compréhension mutuelle, des éléments essentiels pour construire un impact durable.

Elles sont particulièrement utiles dans les moments stratégiques du projet : cadrage, résolution de conflit, conception ou validation finale.

Les rares désaccords sont probablement liés aux contraintes organisationnelles et au coût du présentiel dans certaines configurations..

➤ Réunions virtuelles

- 87.5 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les réunions en présentiel exercent une influence sur l'impact
- 12.50 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les réunions en présentiel exercent une influence sur l'impact

Les réunions virtuelles sont perçues comme un puissant levier d'impact pour les projets modernes. Leur capacité à maintenir l'engagement des équipes dispersées et à assurer une continuité des échanges est un atout majeur.

Elles permettent d'impliquer davantage de personnes, d'accélérer le rythme des interactions et de maintenir une dynamique positive tout au long du projet.

Le seul désaccord peut s'expliquer par des limites techniques ou une préférence personnelle pour les interactions humaines directes.

➤ Appels téléphoniques

- 62.5 % des répondants sont **d'accord** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'impact
- 25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'impact
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les appels téléphoniques ont une influence sur l'impact

Les appels téléphoniques ont un impact modéré mais réel dans les projets. Ils sont utiles pour maintenir le lien, résoudre des questions rapides et agir immédiatement en cas de blocage.

Cependant, leur impact reste limité par l'absence de preuve écrite, la difficulté de transmettre des informations complexes et le risque de malentendus.

Le nombre important de réponses neutres montre que ce canal est perçu comme complémentaire plutôt que central dans la création d'un impact durable.

➤ Messageries instantanées

- 62.5 % des répondants sont **en accord** avec le fait que les messageries instantanées exercent une influence sur l'impact
- 25 % des répondants sont **neutres** avec le fait que les messageries instantanées exercent une influence sur l'impact
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** avec le fait que les messageries instantanées exercent une influence sur l'impact

Les messageries instantanées contribuent à un impact positif en facilitant la réactivité, la mobilisation rapide des acteurs et la circulation continue d'informations. Elles permettent de renforcer les relations quotidiennes et de maintenir une dynamique collective.

Cependant, leur impact peut être limité par des échanges trop fragmentés ou une surcharge informationnelle.

Ainsi, bien qu'elles jouent un rôle important dans l'impact global, elles ne constituent pas un outil stratégique central pour tous les projets.

➤ **Courriels**

- 75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'impact
- 12.5 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'impact
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les courriels exercent une influence sur l'impact

Le courriel a un impact fort sur les projets en raison de sa capacité à formaliser les décisions, structurer les échanges et assurer la traçabilité.

Il joue un rôle clé dans les relations avec les partenaires externes et dans les communications officielles.

Son impact est toutefois atténué lorsqu'il est utilisé de manière excessive ou lorsqu'il génère des retards de réponse.

➤ **Plateformes collaboratives**

- 37.5 % des répondants sont **d'accord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'impact
- 50 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'impact
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les plateformes collaboratives ont une influence sur l'impact

Les plateformes collaboratives ont un potentiel d'impact important, mais encore sous-exploité selon les réponses recueillies. Leur capacité à centraliser le travail, synchroniser les actions et documenter chaque étape peut transformer profondément la manière de gérer les projets.

Cependant, si les équipes n'y adhèrent pas entièrement, l'impact réel reste faible, ce qui explique la large proportion de réponses neutres..

➤ Wikis / bases de connaissances

- 18.75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les bases de connaissances ont une influence sur l'impact
- 56.25 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les bases de connaissances ont une influence sur l'impact
- 25 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les bases de connaissances ont une influence sur l'impact

Les bases de connaissances ont un impact limité selon les répondants, en grande partie parce qu'elles ne sont pas encore intégrées dans les pratiques quotidiennes.

Elles peuvent pourtant constituer, lorsqu'elles sont bien tenues à jour, un socle important pour préserver la mémoire du projet.

Leur impact dépend fortement de la discipline collective à alimenter et consulter ces ressources..

➤ Vidéos asynchrones

- 43.75 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'impact
- 37.5 % des répondants ne sont **ni en accord ni en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'impact
- 18.75 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les vidéos asynchrones ont une influence sur l'impact

Les vidéos asynchrones produisent un impact intéressant lorsqu'elles permettent d'uniformiser la compréhension, notamment pour les démonstrations techniques ou les instructions détaillées.

Elles offrent une grande flexibilité, mais leur impact reste conditionné au sérieux avec lequel les membres visionnent les contenus.

Le nombre de neutres montre que ce format n'a pas encore atteint un rôle central dans la stratégie de communication.

➤ Outils Kanban / gestion visuelle

- 25 % des répondants sont **en accord** sur le fait que les tableaux kanban exercent une influence sur l'impact
- 62.5 % des répondants sont **neutres** sur le fait que les tableaux kanban exercent une influence sur l'impact
- 12.5 % des répondants sont **en désaccord** sur le fait que les tableaux kanban exercent une influence sur l'impact

Les outils visuels ont un impact très variable selon les méthodes de travail adoptées. Dans des projets Agile, leur influence est considérable car ils structurent le flux de travail et facilitent la priorisation.

Pour d'autres environnements, leur utilisation reste marginale, d'où la forte proportion de réponses neutres.

Cela indique que ces outils ont un potentiel d'impact important, mais encore insuffisamment exploité par les répondants.

Synthèse

Les outils synchrones ont l'impact immédiat le plus élevé, car ils renforcent directement la cohésion, la coordination et la compréhension des tâches

Les outils asynchrones et visuels apportent un impact complémentaire, surtout sur l'organisation et la formalisation, mais leur influence dépend du degré d'adoption par l'équipe.

Tableau14 : Récapitulatif des méthodes de communication les plus influentes selon les dimensions de performance

Méthodes de communication	Efficacité	Efficience	Effectivité	Pertinence	Impact
Réunions en présentiel	13	11	10	10	12
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	13	14	7	7	14
Appels téléphoniques / audio	4	5	4	3	10
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	10	9	8	7	10
Courriels	10	9	8	5	12
Plateformes collaboratives (Trello, Asana, Jira)	3	3	1	2	6
Wikis / Bases de connaissances	4	2	2	2	2
Vidéos asynchrones (Loom, enregistrements Teams)	10	6	1	1	7
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	8	3	2	2	4

4.2.1.2 La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes (section 2)

Figure16 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes

Selon vous, l'engagement des parties prenantes influencent la relation entre les méthodes de communication et la performance du projet de la manière suivante :

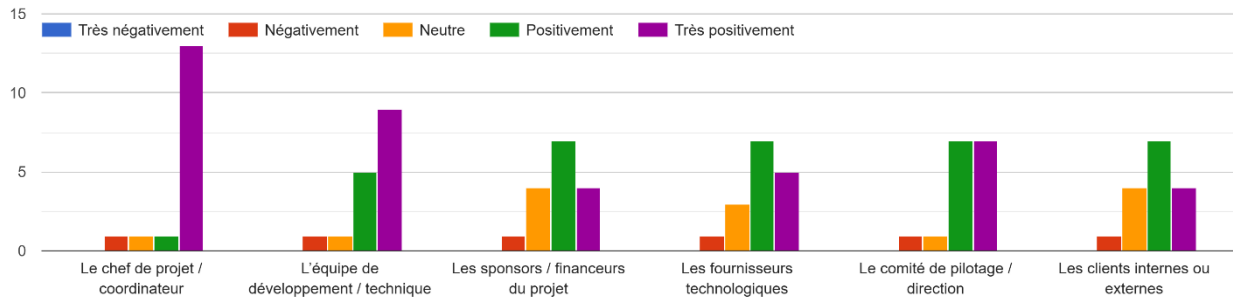


Tableau15 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes

LA RELATION ENTRE LES METHODES DE COM ET LA PERF MODEREE PAR LE TYPR DE PP	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Le chef de projet / Coordinateur	0	1	1	1	13
L'équipe de développement / technique	0	1	1	5	9
Les sponsors / financeurs du projet	0	1	4	7	4
Les fournisseurs Technologiques	0	1	3	7	5
Le comité de pilotage / Direction	0	1	1	7	7
Les clients Internes ou externes	0	1	4	7	4

Les résultats présentés dans le tableau permettent de comprendre comment les différentes catégories de parties prenantes modèrent la relation entre l'usage des méthodes de communication et la performance des projets d'innovation technologiques.

➤ **Le chef de projet / coordinateur**

Les résultats révèlent un consensus quasi total quant au rôle modérateur du chef de projet:

- 81 % des enquêtés estiment l'influence du chef de projet **très positive**,
- 6.25 % des répondants la perçoit comme **positive**,
- Seulement 6.25 % des répondants la considère **neutre**,
- Aucun ne perçoit une influence **négative**.

Cette forte majorité confirme que le chef de projet occupe une position centrale dans la dynamique communication–performance. Son rôle de coordination, de clarification, d'alignement des objectifs et de diffusion d'information rend son influence déterminante. Lorsque le chef de projet maîtrise les méthodes de communication et les adapte au contexte, cela se traduit directement par une meilleure performance du projet.

➤ **L'équipe de développement / équipe technique**

L'équipe technique exerce également une influence marquée :

- 56.25 % des répondants indiquent une influence **très positive**,
- 31.25 % des répondants estiment une influence **positive**,
- Seulement 6.25 % des répondants perçoivent une influence **neutre**.

Ces résultats montrent que la performance dépend largement de la capacité de l'équipe technique à collaborer efficacement, à échanger de l'information de manière fluide et à utiliser des méthodes de communication adaptées. Lorsque l'équipe technique est engagée, réactive et bien intégrée dans les différents canaux de communication, la performance du projet s'améliore de manière significative.

➤ **Les sponsors / financeurs du projet**

Les sponsors jouent un rôle modérateur important, mais plus nuancé que les deux groupes précédents :

- 43.75 % des répondants estiment leur influence **positive**,
- 25 % la perçoivent comme **très positive**,
- 25 % mentionnent une influence **neutre**,
- 6.25% des répondants considèrent l'influence comme **négative**.

L'interprétation de ce résultat montre que les sponsors ont un impact variable selon leur niveau d'engagement, leur disponibilité et la clarté de leurs orientations stratégiques. Un sponsor impliqué, qui communique clairement ses attentes et facilite les décisions, renforce la relation entre les pratiques de communication et la performance. À l'inverse, un sponsor distant ou peu réactif peut freiner cette dynamique.

➤ **Les fournisseurs technologiques**

Les fournisseurs technologiques jouent un rôle notable dans les projets innovants :

- 43.75 % répondants indiquent une influence **positive**,
- 31.25 % des répondants estiment une influence **très positive**,
- 18.75 % indiquent une influence **neutre**,
- 6.25 % perçoivent une influence **négative**.

Ces résultats montrent que la relation avec les fournisseurs est stratégique : elle permet d'assurer la cohérence entre les besoins du projet et les solutions technologiques proposées. Une communication fluide et régulière avec les fournisseurs contribue à réduire les imprévus techniques et les retards, améliorant ainsi la performance globale.

➤ **Le comité de pilotage / direction**

Le comité de pilotage présente des résultats très similaires à ceux des chefs de projet et de l'équipe technique

- 43.75 % des répondants indiquent une influence **positive**,
- 43.75 % indiquent une influence **très positive**,
- Seulement 6.25 % estiment une influence **neutre**.

Cela montre que lorsque la direction soutient activement l'utilisation des méthodes de communication, clarifie les orientations stratégiques et assure la cohérence entre les objectifs et les ressources, la performance du projet s'en trouve fortement renforcée. Le rôle du comité de pilotage semble donc essentiel pour créer un environnement favorable à une communication efficace.

➤ **Les clients internes ou externes**

L'influence des clients est également significative :

- 43.75 % des répondants estiment une influence **positive**,
- 25 % estiment une influence **très positive**,
- 25 % indiquent une influence **neutre**,
- 6.25 % des répondants indiquent une influence **négative**.

Cette tendance montre que les clients, qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle clé dans la modération de la relation communication–performance. Leur niveau d'engagement, la clarté de leurs retours, leur réactivité et leur disponibilité influencent directement l'efficacité des méthodes de communication, notamment en ce qui concerne l'ajustement des besoins, la validation des livrables ou la compréhension des exigences.

Synthèse générale de la section

1. **Le chef de projet ;**
2. **L'équipe technique ;**
3. **Le comité de pilotage.**

Ces trois catégories se démarquent par une très forte majorité de réponses « positive » ou « très positive », confirmant leur rôle central dans la réussite des projets d'innovation technologiques.

Les parties prenantes les plus externes (clients et fournisseurs) exercent également une influence importante, mais légèrement plus variable, probablement en raison de leur implication moins directe dans la gestion quotidienne des projets.

Enfin, les sponsors exercent une influence plus hétérogène, ce qui laisse supposer que leur impact dépend fortement de leur niveau d'engagement et de la qualité des échanges avec les équipes opérationnelles.

4.2.1.3 La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains (section 3)

Figure 17 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains

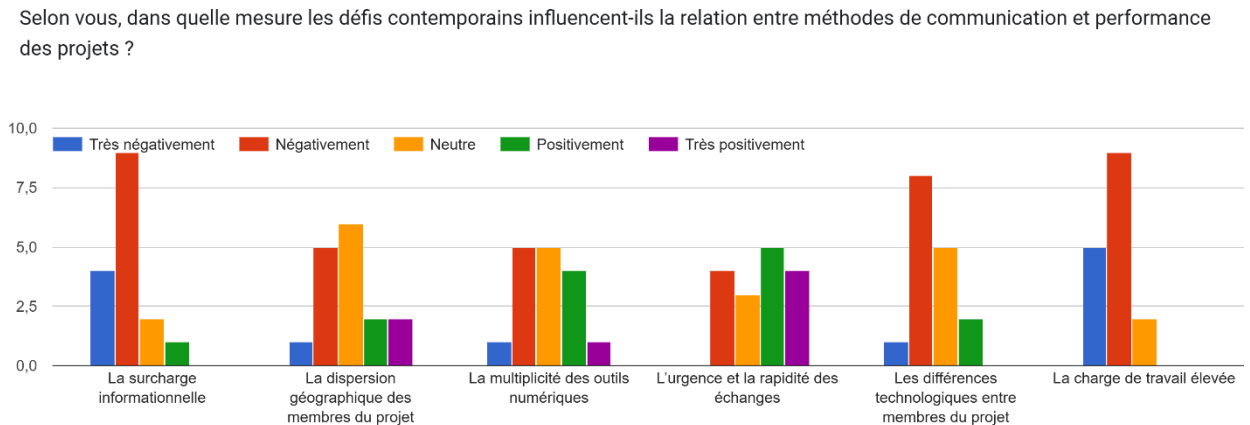


Tableau 16 : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains

LA RELATION ENTRE LES METHODES DE COM ET LA PERF MODEREE PAR LES DFIS CNTMPO	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
La surcharge Informationnelle	4	9	2	1	0
La dispersion géographique des membres du projet	1	5	6	2	2
La multiplicité des Outils numériques	1	5	5	4	1
L'urgence et la rapidité des échanges	0	4	3	5	4
Les différences Technologiques entre membres du projet	1	8	5	2	0
La charge de travail élevée	5	9	2	0	0

Cette section vise à comprendre comment les défis contemporains rencontrés dans les projets d'innovation technologiques modèrent la relation entre les méthodes de communication utilisées et la performance du projet. Les résultats recueillis montrent que ces défis exercent des influences contrastées : certains freinent clairement cette relation, tandis que d'autres ont un effet plus nuancé, voire parfois positif en fonction des contextes.

➤ **La surcharge informationnelle**

La surcharge informationnelle est perçue comme un obstacle majeur :

- 25 % des répondants estiment qu'elle influence la relation de manière **très négative**,
- 56.25 % la jugent **négative**,
- Seulement 6.25 % des répondants indiquent une influence **positive**,
- Aucun ne considère son influence **très positive**.

Cette forte concentration d'opinions négatives confirme que l'excès d'informations, notifications nombreuses, messages redondants, documents multiples perturbe la fluidité de la communication. Dans les projets d'innovation, cette surcharge complique la prise de décision, crée de la confusion et réduit directement la performance du projet. C'est clairement le défi le plus problématique identifié par les répondants.

➤ **La dispersion géographique des membres du projet**

Les perceptions sont plus équilibrées concernant la dispersion géographique :

- 31.25% des répondants perçoivent une influence **négative**,
- 37.5 % une influence **neutre**,
- 25 % une influence **positive** ou **très positive**.

Ces résultats montrent que la distance physique peut représenter un frein ou, au contraire, être compensée par une bonne utilisation des outils numériques. Les équipes dispersées peuvent rencontrer des difficultés de coordination, mais lorsque les méthodes de communication sont bien maîtrisées (Visio, outils collaboratifs), ce défi peut être atténué. Cela explique la répartition plus nuancée des réponses.

➤ **La multiplicité des outils numériques**

La multiplicité des outils de communication entraîne :

- 31.25 % des répondants indiquent une influence **négative**,
- 31.25 % des répondants indiquent une influence **neutre**,
- 31.25 % des répondants indiquent une influence **positive**,
- 6.25 % des répondants indiquent une influence **très positive**.

Ce défi apparaît donc ambivalent. Trop d'outils peuvent entraîner une fragmentation de l'information, une perte de repères ou un apprentissage technique chronophage. Toutefois, lorsqu'ils sont bien intégrés et maîtrisés, ces outils peuvent au contraire enrichir les échanges et fluidifier la coordination. Ce résultat montre que la gestion des outils numériques est un enjeu de gouvernance plus que de quantité.

➤ **L'urgence et la rapidité des échanges**

Ce défi présente une distribution très intéressante :

- 25 % des répondants perçoivent une influence **négative**,
- 18.75 % des répondants indiquent une influence **neutre**,
- 56.25 % des répondants estiment une influence **positive** ou **très positive**.

Contrairement aux autres défis, l'urgence est parfois perçue comme un accélérateur de communication plutôt qu'un frein. La pression temporelle peut favoriser des échanges plus directs, rapides et ciblés, ce qui améliore la performance, surtout dans les contextes agiles et innovants. Cependant, lorsqu'elle est excessive, elle dégrade la qualité du traitement de l'information. D'où des perceptions partagées entre bénéfice et difficulté.

➤ **Les différences technologiques entre les membres du projet**

Ce défi est largement perçu comme un frein :

- 50 % des répondants indiquent une influence **négative**,
- 31.25 % des répondants perçoivent une influence **neutre**,
- Seulement 12.5 % des répondants indiquent une influence **positive**,
- Aucun ne perçoit une influence **très positive**.

Les écarts de compétences technologiques ou d'expérience avec les outils numériques créent des ruptures dans les chaînes de communication. Certains membres avancent plus vite, d'autres peinent à suivre, ce qui génère des retards, une surcharge de soutien technique et une baisse de performance. C'est l'un des défis les plus significatifs selon les répondants.

➤ **La charge de travail élevée**

La charge de travail est presque unanimement perçue comme un facteur très négatif :

- 31.25 % des répondants indiquent une influence **très négative**,
- 56.25 % des répondants perçoivent une influence **négative**,
- Seuls 12.5 % des répondants indiquent une influence **neutre**,

C'est clairement le défi le plus unanimement reconnu comme nuisible. Une surcharge de travail réduit la disponibilité des membres de l'équipe, retarde les réponses, crée de la fatigue cognitive et diminue la qualité des échanges. Dans un environnement innovant où la réactivité est cruciale, ce défi affaiblit fortement la relation entre communication et performance.

Synthèse générale de la section

Les résultats montrent que les défis contemporains jouent un rôle modérateur principalement négatif, avec des intensités différentes :

Défis fortement négatifs :

- **Surcharge informationnelle**
- **Charge de travail élevée**
- **Différences technologiques**

Ces défis ralentissent les échanges, altèrent la compréhension mutuelle et dégradent directement la performance du projet.

Défis ambivalents :

- **Multiplicité des outils numériques**
- **Dispersion géographique**

Leur impact dépend largement de la maturité numérique de l'équipe et de la structuration de la communication.

Défi parfois positif :

- **Urgence et rapidité des échanges,**

Lorsqu'elle dynamise les interactions et accélère la coordination.

Globalement, cette section montre que la performance des projets d'innovation ne dépend pas seulement des méthodes de communication en elles-mêmes, mais aussi de la capacité des organisations à gérer efficacement les défis contemporains qui influencent ces échanges.

CHAPITRE 5- DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

5.1 Hypothèse1

Hypothèse1 : L'utilisation appropriée des méthodes de communication influence positivement la performance des projets d'innovation technologiques.

Tableau 17: Récapitulatif des méthodes de communication les plus influentes selon les dimensions de performance

Méthodes de communication	Efficacité	Efficiences	Effectivité	Pertinence	Impact
Réunions en présentiel	13	11	10	10	12
Réunions virtuelles (Zoom, Teams)	13	14	7	7	14
Appels téléphoniques / audio	4	5	4	3	10
Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat)	10	9	8	7	10
Courriels	10	9	8	5	12
Plateformes collaboratives (Trello, Asana, Jira)	3	3	1	2	6
Wikis / Bases de connaissances	4	2	2	2	2
Vidéos asynchrones (Loom, enregistrements Teams)	10	6	1	1	7
Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle	8	3	2	2	4

Les résultats dans ce tableau montrent que **l'ensemble des méthodes de communication utilisées dans les projets**, qu'elles soient synchrones (réunions, appels) ou asynchrones (courriels, wikis, plateformes collaboratives, vidéos enregistrées), exercent un **effet clairement positif** sur les différentes dimensions de la performance, notamment l'efficacité, l'efficiences, l'effectivité, la pertinence et l'impact.

Ces résultats confirment les affirmations de **Kerzner (2015)**, **Alias et al. (2014)** et du **PMI (2021)** selon lesquelles la communication constitue l'un des leviers les plus critiques de la performance en gestion de projet.

Dans les projets d'innovation technologiques, la **complexité technique**, la **rapidité des décisions** et la **nécessité d'une coordination étroite** renforcent encore ce rôle.

Plusieurs tendances ressortent :

- Les outils **synchrones** favorisent l'efficacité et l'effectivité, car ils facilitent la clarification immédiate des messages.
- Les outils **asynchrones** améliorent l'efficacité et la pertinence, car ils permettent la traçabilité, l'accessibilité et la centralisation de l'information.
- L'impact global des projets bénéficie à la fois de la précision documentaire (courriels, wikis) et de la richesse des échanges humains (réunions).

Les résultats permettent donc de confirmer que l'utilisation appropriée des méthodes de communication influence significativement la performance, validant l'hypothèse P1.

5.2 Hypothèse 2

Hypothèse 2 : La qualité des relations entre parties prenantes modère la relation entre méthodes de communication et performance des projets.

Tableau 18: : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par le type de parties prenantes

LA RELATION ENTRE LES METHODES DE COM ET LA PERF MODEREE PAR LE TYPR DE PP	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Le chef de projet / Coordinateur	0	1	1	1	13
L'équipe de développement / Technique	0	1	1	5	9
Les sponsors / financeurs du projet	0	1	4	7	4
Les fournisseurs Technologiques	0	1	3	7	5
Le comité de pilotage / Direction	0	1	1	7	7
Les clients Internes ou externes	0	1	4	7	4

Les résultats montrent que certains types de parties prenantes amplifient fortement l'effet positif des outils de communication, alors que d'autres le modèrent plus faiblement.

Les plus grands amplificateurs :

- Chef de projet / coordinateur (13 réponses « très positivement »)
- Équipe de développement / équipe technique
- Comité de pilotage / direction

Ces groupes jouent un rôle direct dans l'exécution opérationnelle et stratégique du projet. Leur implication renforce l'effet des messages transmis, favorise la compréhension commune et réduit

les ambiguïtés, ce qui rejoint les travaux de Paulus (2021) et du PMI (2021) sur l'importance de l'engagement des parties prenantes.

Les modérateurs intermédiaires :

- Fournisseurs technologiques
- Sponsors / financeurs

Leur rôle est stratégique ou contractuel, ce qui explique une influence positive mais moins marquée. Ils interviennent davantage dans la validation, l'orientation et le suivi financier que dans l'exécution quotidienne des tâches.

Les modérateurs plus variables :

- Clients internes / externes

Leur influence dépend davantage du contexte, du niveau d'exigence et de leur proximité avec l'équipe projet.

En effet, la communication n'a pas le même impact selon qui reçoit l'information, qui la traite et comment elle est intégrée dans le pilotage du projet.

Ainsi l'étude confirme l'hypothèse P2 à savoir :

La qualité des relations entre parties prenantes modère l'effet des méthodes de communication sur la performance.

Ce constat rejoint la littérature sur l'importance de la confiance, de l'engagement et de la gouvernance relationnelle dans les projets complexes.

5.3 : Hypothèse 3

Hypothese3 : Les défis contemporains de la communication modèrent la relation entre les méthodes de communication et la performance des projets.

Tableau19 : : La relation entre les méthodes de communication et la performance modérée par les défis contemporains

LA RELATION ENTRE LES METHODES DE COM ET LA PERF MODEREE PAR LES DFIS CNTMPO	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
La surcharge Informationnelle	4	9	2	1	0
La dispersion géographique des membres du projet	1	5	6	2	2
La multiplicité des Outils numériques	1	5	5	4	1
L'urgence et la rapidité des échanges	0	4	3	5	4
Les différences Technologiques entre membres du projet	1	8	5	2	0
La charge de travail élevée	5	9	2	0	0

Les résultats démontrent que les défis contemporains liés à la communication, surcharge informationnelle, multiplicité des outils numériques, dispersion géographique, différences technologiques et charge de travail, exercent principalement un effet négatif sur la relation communication–performance.

Les défis les plus problématiques :

- Surcharge informationnelle (9 « négativement », 4 « très négativement »)
- Charge de travail élevée (9 « négativement », 5 « très négativement »)

- Différences technologiques (8 « négativement »)
- Multiplicité des outils (5 « négativement »)

Ces résultats confirment les observations de Ozavci et al. (2022) et Grözinger et al. (2020) sur les risques associés à la fragmentation des outils, à la saturation cognitive et à l'inégalité numérique.

Un défi ambivalent : l'urgence et la rapidité des échanges

Contrairement aux autres défis, l'urgence est perçue comme pouvant renforcer positivement la relation communication–performance lorsque :

- Les équipes sont prêtes à réagir rapidement
- Les outils sont maîtrisés
- Les processus sont standardisés

Cette ambivalence montre que certains défis deviennent des opportunités lorsque l'organisation met en place des mécanismes d'adaptation efficaces.

Les défis contemporains constituent des obstacles qui affaiblissent la qualité, la fluidité et la compréhension des messages. Ils peuvent cependant devenir des leviers lorsque le projet possède une bonne gouvernance, des compétences numériques solides et une segmentation claire des outils.

Ainsi, l'hypothèse P3 est globalement validée, avec une modération essentiellement négative.

CHAPITRE 6- CONCLUSION

Cette conclusion vise à synthétiser les résultats obtenus dans le cadre de cette étude, à présenter les principales contributions scientifiques et pratiques, ainsi qu'à mettre en lumière les limites de la recherche et les perspectives.

6.1. Synthèse des résultats

L'objectif général de cette étude était d'analyser comment les méthodes de communication influencent la performance des projets d'innovation technologique et dans quelle mesure cette relation est modulée par deux facteurs clés : les défis contemporains de la communication et la qualité de la relation avec les parties prenantes. Pour répondre à cette problématique, trois objectifs analytiques ont guidé le travail empirique.

Objectif 1 : Analyser et comprendre l'influence des méthodes de communication sur la performance des projets

QR1 : Dans quelle mesure le choix des méthodes de communication affecte-t-il la performance d'un projet d'innovation technologique ?

Les résultats montrent clairement que les différentes méthodes de communication à savoir : réunions, plateformes collaboratives, courriels, messageries instantanées, wikis, vidéos asynchrones ou outils visuels n'ont pas le même impact sur les dimensions de la performance.

Les répondants perçoivent particulièrement les réunions en présentiel, les réunions virtuelles, les plateformes collaboratives et les courriels comme des leviers centraux pour structurer, coordonner et accélérer les échanges dans les projets technologiques.

Globalement, plus les pratiques de communication sont adaptées, régulières et structurées, plus elles favorisent la performance, notamment en améliorant la rapidité décisionnelle, la compréhension commune et la qualité des livrables. Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle la communication constitue l'un des déterminants majeurs de la performance en gestion de projet d'innovation.

Objectif 2 : Examiner l'influence des défis contemporains sur la relation communication–performance

QR2 : Comment les défis contemporains modèrent-ils la performance d'un projet d'innovation technologique ?

L'analyse a fait ressortir plusieurs contraintes importantes : surcharge informationnelle, dispersion géographique des membres de projet, multiplicité des outils numériques, rapidité des échanges, etc. Ces défis influencent négativement ou positivement la performance selon leur niveau de maîtrise :

- Lorsqu'ils sont mal gérés, ils nuisent à la fluidité des échanges, ralentissent les décisions, multiplient les malentendus et réduisent donc la performance.
- Lorsqu'ils sont bien maîtrisés (standardisation des outils, gouvernance claire des échanges, bonnes pratiques numériques), ils renforcent l'effet positif des méthodes de communication sur la performance.

Ainsi, cette étude confirme que les défis contemporains jouent un rôle modérateur réel : ils peuvent soit amplifier, soit affaiblir la contribution de la communication à la performance des projets technologiques.

Objectif 3 : Étudier l'influence et le rôle des parties prenantes comme facteur modérateur

QR3 : Comment la qualité de la relation avec les parties prenantes modère-t-elle le lien entre communication et performance des projets ?

Les résultats montrent que la relation avec les parties prenantes — chefs de projet, équipes techniques, sponsors, fournisseurs, comité de pilotage, clients internes ou externes — joue un rôle déterminant.

De manière générale, les répondants estiment que :

- Une relation de confiance,
- Une implication forte,
- Une collaboration active,
- Une bonne compréhension des besoins

Amplifient significativement l'effet positif des méthodes de communication sur la performance.

À l'inverse, une faible disponibilité, des attentes floues ou une collaboration limitée tendent à réduire l'impact réel de la communication.

La qualité relationnelle agit donc comme un catalyseur essentiel dans les projets d'innovation technologique.

6.2. Apport à la recherche

Cette étude contribue à la littérature en gestion de projet en apportant plusieurs éclairages nouveaux :

1. Elle met en évidence, dans le contexte spécifique des projets d'innovation technologique, l'importance du choix des méthodes de communication pour atteindre différentes dimensions de performance.
2. Elle montre que les défis contemporains, largement évoqués dans la littérature récente (surcharge informationnelle, multiplicité des outils, dispersion des équipes), constituent de véritables modérateurs de la relation communication–performance.
3. Elle démontre également que la qualité de la relation entre les parties prenantes n'est pas seulement un facteur de succès, mais un amplificateur de la performance générée par la communication.
4. Cette recherche offre ainsi un cadre conceptuel actualisé applicable à des projets caractérisés par la complexité technologique, la rapidité et l'interdépendance des acteurs.

Ces contributions peuvent être utiles aux gestionnaires de projet qui souhaitent améliorer l'efficacité des communications et anticiper les contraintes contemporaines.

6.3. Limites de l'étude

Comme tout travail scientifique, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de reconnaître pour mieux situer la portée des résultats.

D'abord, la taille de l'échantillon, bien qu'elle respecte les recommandations minimales pour une étude exploratoire, demeure restreinte (n=16). Cela limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des projets d'innovation technologique.

Ensuite, les données recueillies reposent sur des déclarations individuelles, ce qui peut introduire des biais de perception ou de subjectivité.

Par ailleurs, les variables étudiées ne couvrent qu'un nombre limité de facteurs susceptibles d'influencer la performance. D'autres dimensions telles que le leadership, la maturité technologique ou encore la structure organisationnelle auraient également pu enrichir l'analyse.

Enfin, afin de maintenir un questionnaire concis et accessible, il n'a pas été possible d'intégrer toutes les interactions potentielles entre les variables, ce qui réduit l'exhaustivité de la modélisation.

Ces limites n'affaiblissent pas les résultats obtenus, mais invitent plutôt à les interpréter avec prudence et à poursuivre les investigations dans une perspective plus approfondie.

6.4. Recommandations pour les recherches futures

À la lumière de ces limites, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour des études ultérieures.

Il serait d'abord pertinent d'élargir l'échantillon à un plus grand nombre de participants et à divers secteurs technologiques, afin d'obtenir une vision plus représentative des pratiques communicationnelles dans les projets d'innovation.

Des analyses statistiques plus poussées telles que des modèles structuraux ou des approches multivariées permettraient également de mieux comprendre la force et la nature des relations entre variables.

De futures recherches pourraient aussi intégrer d'autres variables modératrices, comme la culture organisationnelle, la maturité Agile ou les pratiques de gestion du changement, susceptibles d'influencer la dynamique communication–performance.

Enfin, il serait intéressant d'étudier plus spécifiquement la communication en temps réel dans les équipes hybrides ou distribuées, une réalité de plus en plus présente dans les projets technologiques.

6.5. Conclusion générale

En somme, cette étude montre que la communication est un levier central de la performance des projets d'innovation technologique, mais que son efficacité dépend fortement du contexte dans lequel elle s'inscrit. Lorsque les méthodes sont bien choisies, lorsque les défis contemporains sont maîtrisés et lorsque les relations avec les parties prenantes sont solides, les projets bénéficient d'une meilleure cohésion, d'une coordination optimisée et d'une performance accrue.

Ces résultats soulignent l'importance pour les organisations technologiques d'investir dans des pratiques de communication adaptées et dans des stratégies relationnelles robustes pour maximiser les chances de succès de leurs projets.

REFERENCES

- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bourne, L. (2005). *Project Relationship Management and the Stakeholder Circle* [RMIT University]. Melbourne, Australia.
- Bryde, D. J. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800–809. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>
- Busque, S. (2018). *La cartographie des parties prenantes : comment identifier et évaluer les parties prenantes des projets*.
- Chen, J. (2021). Communication enhances technical and managerial competences in project teams. *International Journal of Project Management*, 39(4), 7–15.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Galli, B. J. (2022). The project manager's communication skills and project success. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(6), 2250048. <https://doi.org/10.1142/S0219877022500482>
- Grözinger, A., Schmid, J., Gilbert, D., & Brettel, M. (2020). Can Remote Work Make Us More Creative and Innovative? The Role of Communication and Collaboration Technologies. *International Journal of Information Management*, 54, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Heldman, K. (2018). *Project Management JumpStart*. Wiley.
- Hernandez Ladino, R. M. (2014). *La gestion de la communication en gestion de projet: les modèles et les outils* [Université du Québec à Rimouski]. Rimouski, Canada.
- Herniaux, G. (1998). Gérer la communication du projet. *Communication et organisation*, 14, 101–112. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2125>
- Huemann, M., Eskerod, P., & Ringhofer, C. (2016). *Rethink!: Project Stakeholder Management*. Project Management Institute.

- International Organization for, S. (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on project management*. ISO.
- Kerzner, H. (2015). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
- Kiemtoré, M. (2016). *Développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance: intégration des facteurs négligés* [Université du Québec à Chicoutimi]. Chicoutimi, Canada.
- Kordova, S., & Hirschprung, N. (2023). Communication overload in digital project environments: Causes and impacts. *Journal of Modern Project Management*, 11(2), 45–58.
- Mendelow, A. L. (1991). Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. Proceedings of the International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and beyond. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Oino, P., Towett, G., Kirui, K., & Luvega, C. (2015). The dilemma in sustainability of community-based projects in Kenya. *Global Journal of Advanced Research*, 2(4), 757–768.
- Paulusse, L. (2023). Communication and performance in complex projects: A case study at TotalEnergies. *Project Leadership and Society*, 4, 100089. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100089>
- Paulusse, P. (2021). *The Role of Stakeholder Engagement in Project Performance* [University of Twente].
- Pelikan, K. (2019). Enhancing and Analysing Project Communication. *Project Management Research and Practice*, 6, 45–58. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v6i0.6493>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Plowman, D., & Diffendal, R. (2020). *Ineffective communication and its costs: A global survey*.
- Project Management, I. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.

Rehan, R., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Effective communication as a driver of project success: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 42(1), 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.01.002>

ANNEXES

Bonjour,

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), je mène une recherche portant sur **l'effet des méthodes de communication sur la performance des projets d'innovation technologiques**.

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir vos perceptions et expériences en matière de communication dans vos projets, ainsi que leur impact sur la performance globale. Les réponses collectées seront utilisées uniquement à des fins académiques et resteront **strictement confidentielles et anonymes**.

La durée estimée pour répondre à ce questionnaire est de **10 minutes**. Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses : nous vous invitons simplement à partager votre expérience professionnelle de manière sincère.

Nous vous remercions vivement pour votre participation, qui contribuera à enrichir la recherche en gestion de projet et à proposer des pistes d'amélioration des pratiques en communication.

En cas de questions, vous pouvez me contacter directement par courriel: **daouda.nouhou.mounirou@uqtr.ca**

Merci pour votre précieuse collaboration !

* Indique une question obligatoire

Consentement de participation

1. En cochant la case ci-dessous, je confirme avoir pris connaissance des * informations présentées et j'accepte volontairement de participer à cette recherche. Je comprends que :

Ma participation est **entièrement volontaire** et que je peux me retirer du questionnaire à tout moment sans aucune conséquence.

Les réponses que je fournirai resteront **strictement anonymes et confidentielles**.

Les données recueillies seront utilisées uniquement à des fins académiques, dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à l'UQTR.

Les résultats pourront être publiés sous forme agrégée, sans qu'il soit possible d'identifier les participants individuellement.

Plusieurs réponses possibles.

Option 1

Informations générales

Cette section a pour but de recueillir quelques informations de base sur votre profil et vos expériences en gestion de projet; Vos réponses resteront anonymes.

2. Quel est votre âge ?

Une seule réponse possible.

- 20-30 ans
 31-40 ans
 41-50 ans
 51 ans et plus

3. Sexe ?

Une seule réponse possible.

- Homme
- Femme
- Autre/ préfère ne pas répondre
- Autre :

4. Nombre d'années d'expérience en gestion de projet?

Une seule réponse possible.

- 0-5 ans
- 6-10 ans
- 11-15 ans
- 16 ans
- plus

Autre :

5. Secteur d'activité principal?

Une seule réponse possible.

- Technologies de l'information (TI)
- Ingénierie
- Santé
- Finance
- Autre (préciser)
- Autre :

6. Taille moyenne des équipes de projet que vous gérez/avez gérées?

Une seule réponse possible.

- 1-5 personnes
- 6-10 personnes
- 20 personnes
- Plus de 20 personnes
- personnes

Autre :

L'influence des méthodes de communication sur la performance des projets

La définition des concepts:

Performance: La performance d'un projet d'innovation technologique correspond à sa capacité à créer une valeur ajoutée tout en optimisant les ressources mobilisées, notamment en termes de coûts, de délais et de qualité.

Méthodes de communication:

Les méthodes de communication regroupent l'ensemble des moyens, outils et pratiques permettant aux membres d'un projet d'échanger efficacement des informations, de coordonner leurs actions et de résoudre les problèmes.

Cette section a pour objectif de connaître l'influence de la performance sur les méthodes de communication.

Dans le cadre de ce travail, les différentes méthodes de communication sont:

1. **Réunions en présentiel:** Échanges directs en personne pour traiter des décisions importantes, clarifier des points complexes ou coordonner les équipes.
2. **Réunions virtuelles (Zoom, Teams):** Rencontres en ligne permettant de rassembler des membres dispersés géographiquement pour collaborer ou résoudre des problèmes.
3. **Appels téléphoniques / audio:** Contacts rapides pour obtenir une réponse immédiate, régler une urgence ou discuter d'un point sans devoir planifier une réunion.
4. **Messageries instantanées (WhatsApp, Teams Chat):** Messages courts et rapides utilisés pour coordonner, poser des questions ou partager des informations urgentes.
5. **Courriels:** Canal utilisé pour partager des informations structurées, transmettre des instructions ou laisser des traces écrites pour le suivi du projet.
6. **Plateformes collaboratives (Trello, Asana, Jira...):** Outils permettant de suivre les tâches, assigner des responsabilités et visualiser l'avancement du projet.
7. **Wikis / Bases de connaissances (Notion, Confluence):** Espaces partagés où toute la documentation du projet est regroupée et mise à jour pour faciliter l'accès à l'information.
8. **Vidéos asynchrones (Loom, enregistrements Teams):** Messages vidéo enregistrés pour expliquer une procédure, montrer une démonstration ou fournir une mise à jour détaillée sans mobiliser l'équipe en réunion.
9. **Tableaux Kanban / outils de gestion visuelle (Trello Board, Jira Board):** Supports visuels qui présentent l'état d'avancement des activités, ce qui aide à détecter les retards, les dépendances et les tâches prioritaires

Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants:

7. L'efficacité : Selon vous, les méthodes de communication exercent une influence sur la pertinence?

Efficacité = capacité d'un moyen de communication à produire le résultat attendu.

Une seule réponse possible par ligne.

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord, ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Réunions en Présentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunions Virtuelles (Zoom, Teams, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appels Téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messageries Instantanées (WhatsApp, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plateformes Collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis / Bases De connaissances (Notion, Confluence...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vidéos asynchrones
(Loom, enregistrements

Teams...) Vidéos



8. **L'efficience? Selon vous, les méthodes de communication exercent une influence sur l'efficience?**

Efficience = capacité à atteindre un résultat en mobilisant le moins de temps, d'efforts ou de ressources.

Une seule réponse possible par ligne.

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord, ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Réunions en Présentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunions Virtuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appels Téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messageries Instantanées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plateformes Collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis / Bases De Connaissances (Notion, Confluence...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidéos asynchrones (Loom, enregistrement Teams...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tableaux
Kanban / outils
de gestion
visuelle
Tableaux
Kanban / outils



8. L'effectivité? Selon vous, les méthodes de communication exercent une influence sur la l'effectivité?

Effectivité = mesure de l'atteinte réelle des objectifs opérationnels dans le contexte du projet.

Une seule réponse possible par ligne.

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord, ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Réunions en Présentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunions Virtuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appels Téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messageries Instantanées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plateformes Collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis / Bases De connaissances (Notion, Confluence...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vidéos asynchrones (Loom, enregistrements
Teams...)

Tableaux Kanban /
outils de gestion
visuelle Tableaux
Kanban / outils

10. Selon vous, les méthodes de communication exercent une influence sur la pertinence?

Pertinence = adéquation entre la méthode et la nature du besoin ou du contexte du projet.

Une seule réponse possible par ligne.

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord, ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Réunions en Présentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunions Virtuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appels Téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messageries Instantanées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plateformes Collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis / Bases De Connaissances (Notion, Confluence...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videos asynchrones (Loom, Teams...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> enregistrements

Tableaux
Kanban / outils
de gestion
visuelle



11. Selon vous, les méthodes de communication ont une influence sur l'impact?

Impact = influence observable sur la performance, la coordination, la cohésion ou la réussite globale

Une seule réponse possible par ligne.

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord, ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Réunions en Présentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunions Virtuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appels Téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messageries Instantanées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plateformes Collaboratives (Trello, Asana, Jira, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis / Bases de Connaissances (Notion, Confluence...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidéos asynchrones (Loom, enregistrements Teams...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tableaux

Kanban / outils
de gestion
visuelle

La relation entre les méthodes de communication et la performance, modérée par le type de partie prenante

Performance: La performance d'un projet d'innovation technologique correspond à sa capacité à créer une valeur ajoutée tout en optimisant les ressources mobilisées, notamment en termes de coûts, de délais et de qualité.

Méthodes de communication: Les méthodes de communication regroupent l'ensemble des moyens, outils et pratiques permettant aux membres d'un projet d'échanger efficacement des informations, de coordonner leurs actions et de résoudre les problèmes.

Partie prenante : Toute personne, groupe ou organisation exerçant une influence sur le projet ou étant affecté par son déroulement. Dans le contexte d'un projet d'innovation technologique, il s'agit d'acteurs clés qui détiennent des attentes, des intérêts et parfois un pouvoir décisionnel

Cette section vise à comprendre dans quelle mesure les méthodes de communication utilisées dans un projet influencent la performance globale, et comment cette relation peut être renforcée ou affaiblie selon le type de partie prenante impliquée.

Vous êtes invité(e) à exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants.

12. **Selon vous, l'engagement des parties prenantes influencent la relation entre les méthodes de communication et la performance du projet de la manière suivante :**

Une seule réponse possible par ligne.

	Très Négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très Positivement
Le chef de Projet / Coordinateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'équipe de Développement / technique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les sponsors / Financeurs du Projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les Fournisseurs Technologiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le comité de Pilotage / Direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les clients Internes où Externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La relation entre les méthodes de communication et la performance, modérée par les défis contemporains

Performance: La performance d'un projet d'innovation technologique correspond à sa capacité à créer une valeur ajoutée tout en optimisant les ressources mobilisées, notamment en termes de coûts, de délais et de qualité.

Méthodes de communication: Les méthodes de communication regroupent l'ensemble des moyens, outils et pratiques permettant aux membres d'un projet d'échanger efficacement des informations, de coordonner leurs actions et de résoudre les problèmes.

Défis contemporains : Les défis contemporains désignent les contraintes actuelles qui peuvent perturber les échanges, diminuer la qualité de la communication ou affecter la coordination des acteurs dans un projet (surcharge informationnelle, contraintes technologiques, multitâche, délais courts, dispersion géographique, etc.).

Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants.

13. **Selon vous, dans quelle mesure les défis contemporains influencent-ils la relation entre méthodes de communication et performance des projets ?**

Une seule réponse possible par ligne.

	Très Négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très Positivement
La surcharge Informationnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La dispersion Géographique Des membres Du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La multiplicité Des outils Numériques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'urgence et la Rapidité des Échanges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les différences Technologiques Entre membres Du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La charge de Travail élevée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remerciements

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Votre contribution est précieuse et aidera à mieux comprendre le rôle des méthodes de communication dans la performance des projets d'innovation technologiques.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms