

HEC MONTRÉAL

Affilié à l'Université de Montréal

**Communication et management des projets :
Une étude empirique**

par
Valérie Lehmann

Thèse présentée à HEC MONTRÉAL
En vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration
Option Management

Juin 2010

Copyright Valérie Lehmann, 2010

HEC MONTRÉAL

Affilié à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :
**Communication et management des projets :
Une étude empirique**

présentée par
Valérie Lehmann
a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Véronika Kisfalvi, Professeure HEC MONTRÉAL
présidente-rapporteur
Taïeb Hafsi, Professeur HEC MONTRÉAL
directeur de recherche
Albert Lejeune, Professeur ESG UQAM
membre du jury
Gilles Lambert, Professeur Université de Strasbourg, France
examineur externe
Pierre Balloffet, Professeur HEC MONTRÉAL
représentant de HEC MONTRÉAL

RÉSUMÉ DE LA THÈSE EN FRANÇAIS

Communication et management des projets: Une étude empirique

Dans le champ du management stratégique, les chercheurs se consacrent de plus en plus à l'étude des projets. En parallèle, le champ de la gestion de projet se développe avec vigueur mais aucune étude descriptive de la communication n'a été conduite, quoique la communication y soit l'un des phénomènes les plus discutés. Les travaux prescriptifs restent largement dominants qui mettent l'emphase sur les plans de communication ou les compétences du «project leader». Par ailleurs, seules quelques recherches empiriques ont été menées. C'est pourquoi l'objectif principal de cette recherche est d'explorer et de décrire, du point de vue des acteurs, la nature et la structure de la communication au cours des projets. Cette étude vise également à identifier jusqu'à quel point la communication contribue à l'ensemble d'un projet.

À partir de la revue de littérature, un cadre conceptuel a été dressé qui reflète les trois écoles de pensée distinctes de la communication en gestion de projet. Ces écoles sont l'École du plan -dominante, l'École du leader -bien présente, et l'École de la conversation stratégique -marginale. Chacune présente une perspective spécifique de la communication, de sa nature, de sa structure, de sa contribution, des acteurs et des projets. Dérivant du cadre conceptuel, neuf propositions de recherche ont été formulées. Elles soutiennent que la nature de la communication en situation de projet est mixte, sa structure composite, sa contribution multidimensionnelle et que ces caractéristiques peuvent varier selon les projets et les acteurs.

Ici, une «mixed model methodology», appelée approche pragmatique, a été retenue. Elle invite à utiliser des méthodes et des outils qualitatifs et quantitatifs. 10 directeurs de projets, 15 gestionnaires de projets (PM) et 15 spécialistes impliqués dans 32 projets ont été vus en entrevues et ont rempli un questionnaire. Dix organisations ont été visitées.

Pour résumer les résultats, nous avons compris que la nature de la communication en situation de projet est mixte: sociale, technique et moindrement psychologique. Sa structure est composite: les dispositifs informels et formels sont entrelacés et le dispositif panoplie du PM est en retrait. La contribution est multidimensionnelle: la communication ne constitue pas un problème et est davantage qu'un facilitateur, contrairement à ce que dit la littérature dominante. Elle est clairement une force motrice. Dans le cas des projets hautement performants, la communication «construit» le projet. Nous avons aussi découvert cinq moments critiques au cours du projet où la communication module. Des « patterns » ont pu être identifiés, venant renforcer la validité des résultats. Par ailleurs la communication varie légèrement selon les acteurs qui, dépendamment de leur fonction projet, entretiennent des liaisons particulières avec les projets; elle varie aussi selon la catégorie de projet (TI, NPSD, Process, R&D), nous révélant qu'un type de projet constitue un écosystème singulier.

En termes de contributions théoriques, un nouveau paradigme a été établi pour mieux représenter, définir et exploiter la communication en projet que la littérature ne le fait. Il présente le projet comme «communication based and driven» afin que la communication ne soit plus réduite à une des boîtes du système projet mais soit considérée comme «bâtitrice» du projet. Nous suggérons aussi une nouvelle définition de la communication en tant qu'action et ressource stratégiques pour le management des projets. Par ailleurs, sont proposées une nouvelle définition d'un projet «construit» par la communication et la métaphore de la communication pour représenter un projet. Le cadre conceptuel de départ est enrichi afin de s'ouvrir à la contingence, l'intégratif et la complexité.

En conclusion, nous examinons plusieurs des implications auxquelles renvoie le concept de communication «bâtitrice». Différentes avenues sont énoncées pour de nouvelles recherches dans le champ de la gestion de projet, du management stratégique et de la communication organisationnelle. Des indications pour les praticiens et les enseignants en gestion de projet sont aussi fournies.

Mots-clés: gestion de projet, management des projets, communication, management stratégique, méthodologie mixte, conversation stratégique, action et ressource stratégiques, gestion du changement, approche intégrative, complexité.

RÉSUMÉ DE LA THÈSE EN ANGLAIS

Communication and the management of projects: An empirical study

In the field of strategic management, researches focus more and more on projects. Besides, the field of project management is growing, but while communication is one of the most discussed phenomena in this field, no descriptive study of communication has been conducted. Only a few researches have been realized from an empirical point of view and prescriptive works are still dominant, which focus on communication planning and skill sets of project leaders. That is why this research aims to explore and to describe the nature and the structure of communication in large-scale projects, from the point of view of the actors. This study also attempts to identify to what extent communication contributes to a project.

Based on a literature review, a conceptual frame is established. It refers to the three schools of thought identified about communication in project management. These distinctive schools are the school of planning, (dominant) the school of leader (strong) and the school of strategic conversation (minor). Each one has a specific perspective on communication and its nature, structure, contribution, actors and projects. In accordance with this frame, nine propositions have been formulated, suggesting that the nature of communication in project is mixed, its structure is composite and its contribution is multidimensional; and that these characteristics may vary depending on actors and projects.

A mixed model methodology called «pragmatism approach» has been followed. It incites to the use of qualitative and quantitative tools. 10 project directors, 15 project managers, 15 specialists involved in 32 different projects have been interviewed and have filled a questionnaire. Ten organizations have been visited.

To summarize the findings, we understood that the nature of the communication in project is mixed: mostly social, also technical and to a lesser extent psychological. Its structure is composite: informal and formal are intertwined but the skill set of the PM is not very present. The contribution to projects is multidimensional: communication is not a problem and is more than a facilitator, contrary to the dominant literature. It is clearly a driving force. In the case of highly performing projects, communication is the builder of the project. We also discovered five critical moments during the project, where communication modulates. Patterns have been identified which reinforce our results. Other findings indicate that actors and projects are not indifferent to communication. Communication varies a little depending on the relationship between an actor –his status, experience and exposure- and his projects. It varies also depending on the category of projects: IT, NPSD, Process and R&D, showing us that projects are singular ecosystems.

As theoretical contributions, we propose that current conceptualizations of communication in project should be reviewed: communication needs to be better represented and defined than the literature says. To do so, we develop a new paradigm which presents the project as «communication based and driven». It shows that communication is the builder of the project and not a tool of the project toolbox. A new definition of communication in projects, as strategic action and resource for project management, is proposed. We also suggest a new definition of project as «communication built» and a metaphor of communication to represent a project. Finally, we reviewed our conceptual frame to make it accept contingency, integration and complexity.

To conclude, some issues are proposed for new researches in the field of project management, strategic management and organizational communication. We also make recommendations for practitioners and teachers in project management.

Key words: project management, communication, strategic management, mixed methodology, strategic conversation, strategic action and resource, change management, integrative approach, complexity

TABLE DES MATIÈRES

Communication et management des projets : une étude empirique

1. INTRODUCTION : ORIGINES DE LA RECHERCHE

1.1. Trois constats en sciences de la gestion	1
1.1.1. Récente préoccupation en management stratégique : le projet	2
1.1.2. Peu de travaux descriptifs et empiriques en gestion de projet	4
1.1.3. Projet et communication toujours évoqués de pair mais...	6
1.2. La volonté de nourrir des intérêts de recherche	7
1.3. Vers l'objectif général de recherche	8

2. OBJECTIFS ET PRINCIPES DE RECHERCHE

2.1. Objectif spécifique et sous objectifs de la recherche	9
2.1.1. Une recherche essentiellement exploratoire et descriptive	9
2.1.2. Une recherche d'abord inductive et en partie déductive	10
2.1.3. Une recherche orientée contenu et processus	11
2.2. Position du chercheur et ancrage épistémologique	13
2.2.1. Une « mixed model study »	14
2.2.2. Le paradigme pragmatique	15

2.3.	Objet, unité, niveau d'analyse et conceptualisations	18
2.3.1.	Objet d'analyse : le phénomène de la communication	18
2.3.2.	Unité d'analyse : l'acteur projet en interaction	22
2.3.3.	Niveau d'analyse : le projet (d'envergure)	24
3.	CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	
3.1.	Démarche de travail en amont	31
3.2.	Analyses de la littérature et guides de raisonnement	33
3.2.1.	Le phénomène de la communication en théorie des organisations et en management stratégique : structuration du champ et Guide A	33
3.2.2.	Le phénomène de la communication dans la littérature en sciences de la communication : structuration du champ et Guide B	40
3.2.3.	Le phénomène de la communication dans la littérature en gestion de projet: structuration du champ et Guide C	45
4.	CADRE CONCEPTUEL & PROPOSITIONS DE RECHERCHE	
4.1.	Présentation du cadre conceptuel	53
4.1.1.	Trois écoles de pensée distinctes	56
4.1.2.	Une perspective historique	66
4.1.3.	Des écoles distinctes mais non mutuellement exclusives	67
4.1.4.	Trois écoles, trois perspectives scientifiques ?	68
4.1.5.	L'école du plan, l'école de pensée visiblement dominante	69
4.1.6.	Des acteurs et des projets dans l'ensemble peu discutés	71
4.1.7.	Conclusions pour des propositions de recherche raisonnables	74

4.2.	Énoncé des propositions de recherche	75
4.2.1.	Propositions 1, 1A et 1 B sur la Nature de la communication	75
4.2.2.	Propositions 2, 2 A et 2 B sur la Structure de la communication	76
4.2.3.	Propositions 3, 3 A et 3 B sur la Contribution au projet	76
5.	CADRE METHODOLOGIQUE ET OUTILS	
5.1.	Design de recherche : une orientation «mixed method»	77
5.2.	Variables utiles et opérationnalisation des construits	83
5.2.1.	Le mode de sélection des variables utiles	83
5.2.2.	Le contenu des variables et opérationnalisation des construits	85
5.3.	Méthodes et outils de recueil de données	90
5.3.1.	L'outil principal : l'entrevue individuelle semi-directive par le chercheur	90
5.3.2.	L'outil complémentaire : le questionnaire administré par le chercheur	93
5.3.3.	L'outil de soutien : la documentation spécifique aux organisations visitées	97
5.3.4.	Les conditions d'administration des outils et la gestion des sources	98
5.4.	Méthodes et outils d'analyse des données	101
5.4.1.	Le processus d'analyse dans le cadre de cette recherche	101
5.4.2.	Le traitement des données provenant des entrevues	103
5.4.3.	Le traitement des données issues des questionnaires et recodées	109
5.4.4.	Le travail d'analyse à partir de la nouvelle base de données élargie	113
6.	CADRE EMPIRIQUE ET ECHANTILLON TERRAIN	
6.1.	Constitution et population de l'échantillon	117
6.1.1.	Un « purposive sampling »	117

6.1.2.	Population cible	119
6.1.3.	Taille de l'échantillon	120
6.1.4.	Démarche traditionnelle mais aussi itérative	121
6.2.	Éléments de l'échantillon	122
6.2.1.	Les acteurs répondants et leurs organisations	123
6.2.2.	Les projets en chantier considérés	126
6.2.3.	Rappels sur le phénomène de communication examiné	127
7.	VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE	
7.1.	Discussion sur le design de recherche mixte	132
7.1.1.	Pertinence et cohérence de la méthode mixte	133
7.1.2.	Valeur des outils complémentaires de recueil et d'analyse	135
7.2.	Discussion sur la validité des construits	137
7.2.1.	Versant quantitatif de l'étude	138
7.2.2.	Versant qualitatif de l'étude	139
7.3.	Discussion sur les instruments de mesure	140
7.3.1.	Fiabilité des instruments de mesure	141
7.3.2.	Validité des instruments de mesure	142
7.4.	Discussion sur la fiabilité de la recherche	144
7.4.1.	Transparence du chercheur	145
7.4.2.	Qualité des données	146
7.5.	A propos de la validité générale de la recherche	148

8. PRESENTATION DES RESULTATS

8.1. La nature mixte de la communication	150
8.1.1. Présentations des résultats sur la nature	150
8.1.2. Analyse des résultats sur la nature	152
8.2. La structure composite de la communication	154
8.2.1. Présentation des résultats sur la structure	154
8.2.2. Analyse des résultats sur la structure	158
8.3. La modulation nature-structure au cours du projet	160
8.3.1. Présentation de la modulation	160
8.3.2. Analyse de la modulation et implications	165
8.3.3. Portrait de la modulation lors des cinq moments critiques	168
8.4. La variation nature-structure selon la fonction de l'acteur	178
8.4.1. Résultats sur la variation selon la fonction projet de l'acteur	178
8.4.2. Analyse de la variation selon la fonction projet de l'acteur	180
8.5. La variation nature-structure selon la catégorie de projet	187
8.5.1. Résultats sur la variation selon la catégorie du projet	187
8.5.2. Analyse de la variation selon la catégorie du projet	189
8.6. La contribution multidimensionnelle de la communication	203
8.6.1. Résultats sur la contribution de la communication au projet	203
8.6.2. Analyse des résultats sur la contribution au projet	205
8.7. Les variations de contribution selon les acteurs et les projets	208
8.7.1. Résultats sur les variations selon les acteurs et les projets	208
8.7.2. Analyse des résultats sur les variations selon les acteurs et les projets	210

8.8.	Vérifications d'usage et transition	213
8.8.1.	Qualité des résultats et des analyses	213
8.8.2.	Impacts pour les interprétations et la discussion	218
9.	INTERPRÉTATIONS ET DISCUSSIONS	
9.1.	De la nature mixte de la communication, de sa structure composite et de sa modulation au cours du projet	222
9.1.1.	La nature reflète la construction mentale individuelle des acteurs	222
9.1.2.	La structure traduit l'exposition à certains outils et activités	226
9.1.3.	La modulation confirme la non linéarité du projet et les besoins des acteurs	230
9.1.4.	Une description de la communication au cours du projet devient possible	234
9.2.	De la variation selon la fonction projet de l'acteur	238
9.2.1.	Conclusion : des liaisons acteur-projet particulières	238
9.2.2.	Argumentation et discussion	240
9.3.	De la variation selon la catégorie de projet	246
9.3.1.	Conclusion : des écosystèmes acteur-projet singuliers	246
9.3.2.	Argumentation et discussion	250
9.4.	De la contribution multidimensionnelle au projet	252
9.4.1.	Conclusion : une image nette des bonheurs et malheurs vécus	252
9.4.2.	Argumentation et discussion	253
9.4.3.	Variations de contribution selon les acteurs et les projets	255
9.4.4.	Le cas des projets hautement performants	256

10. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	
10.1. Résumé de la recherche, retour sur la littérature et impacts	259
10.1.1. Résumé de la recherche	259
10.1.2. Retour sur la littérature en gestion de projet	261
10.1.3. Conclusions pour des développements théoriques pertinents	263
10.2. Propositions pour mieux conceptualiser la communication	266
10.2.1. Définir la communication comme «bâtisseuse» du projet	266
10.2.2. Définir le projet comme un écosystème mu par la communication	268
10.2.3. Représenter la communication par un nouveau paradigme	272
10.3. Intérêt des propositions pour le management des projets	275
10.4. Enrichir le cadre conceptuel de départ	283
11. CONCLUSIONS	
11.1. Implications pour les chercheurs	290
11.1.1. Intérêts de la communication bâtisseuse en gestion de projet	291
11.1.2. Intérêts de la communication bâtisseuse dans d'autres champs	297
11.2. Implications pour les praticiens	299
11.3. Implications pour les enseignants	307
11.4. Limites de la recherche	309
12. BIBLIOGRAPHIE	312-337
ANNEXES	xv-xlvii

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I :	ACTIVITÉS PROJETS ET ACTIVITÉS OPÉRATIONS	28
TABLEAU II :	GUIDE A : STRUCTURATION DU CHAMP DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE	39
TABLEAU III :	GUIDE B : STRUCTURATION DU CHAMP DE LA COMMUNICATION	44
TABLEAU IV :	GUIDE C : STRUCTURATION DU CHAMP DE LA GESTION DE PROJET	50-51
TABLEAU V :	TABLEAU SYNTHÈSE : TROIS ÉCOLES DE PENSÉE DE LA LITTÉRATURE	55
TABLEAU VI :	LE TERRAIN : ACTEURS, PROJETS ET ORGANISATIONS	122
TABLEAU VII :	CARACTÉRISTIQUES DES ACTEURS RÉPONDANTS	125
TABLEAU VIII :	CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS	128
TABLEAU IX :	LES NEUF COMBINAISONS NATURE-STRUCTURE IDENTIFIÉES	166
TABLEAU Xa :	LA COMMUNICATION AU KICK OFF	169
TABLEAU Xb :	LA COMMUNICATION AU JALON	170
TABLEAU Xc :	LA COMMUNICATION ENTRE DEUX JALONS	172
TABLEAU Xd :	LA COMMUNICATION JUSTE AVANT L'IMPLANTATION	174
TABLEAU Xe :	LA COMMUNICATION LORS DE LA CRISE	176
TABLEAU Xla :	LA COMMUNICATION DU DIRECTEUR DE PROJETS	181
TABLEAU Xlb :	LA COMMUNICATION DU GESTIONNAIRE DE PROJET	182
TABLEAU Xlc :	LA COMMUNICATION DU SPECIALISTE METIER	184
TABLEAU XIIa :	LA COMMUNICATION EN PROJETS TI	190
TABLEAU XIIb :	LA COMMUNICATION EN PROJETS R&D	193
TABLEAU XIIc :	LA COMMUNICATION EN PROJETS DNPS	196
TABLEAU XIIId :	LA COMMUNICATION EN PROJETS PROCESS	199
TABLEAU XIII :	LA CONTRIBUTION SELON LA FONCTION PROJET DE L'ACTEUR	209
TABLEAU XIV :	LA CONTRIBUTION SELON LA CATÉGORIE DU PROJET	209

LISTE DES FIGURES

FIGURE 01 :	LE PROJET ET SON CYCLE DE VIE	29
FIGURE 02 :	CADRE CONCEPTUEL : TROIS ÉCOLES DE PENSÉE DISTINCTES	54
FIGURE 03 :	L'ÉCOLE DU PLAN	57
FIGURE 04 :	L'ÉCOLE DU LEADER	61
FIGURE 05 :	L'ÉCOLE DE LA CONVERSATION STRATÉGIQUE	64
FIGURE 06 :	RÉSUMÉ DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	80
FIGURE 07 :	VARIABLES UTILES ET OPÉRATIONNALISATION DES CONSTRUITS	84
FIGURE 08 :	LE TRAITEMENT COMBINÉ DES ENTREVUES ET DES QUESTIONNAIRES	112
FIGURE 09 :	VARIATIONS DE COMMUNICATION SELON LES FONCTIONS DES ACTEURS	185
FIGURE 10 :	VARIATIONS DE COMMUNICATION SELON LES CATÉGORIES DE PROJETS	201
FIGURE 11 :	GRAPHE DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET	235
FIGURE 12 :	INTERPRÉTATION DE LA VARIATION SELON LA FONCTION DE L'ACTEUR	240
FIGURE 13a :	LA LIAISON PROJECT MANAGER - PROJET	241
FIGURE 13b :	LA LIAISON DIRECTEUR DE PROJETS - PROJET	242
FIGURE 13c :	LA LIAISON SPECIALISTE METIER - PROJET	244
FIGURE 14 :	INTERPRÉTATION DE LA VARIATION SELON LA CATÉGORIE DU PROJET	248
FIGURE 15 :	VERS UN CHANGEMENT DU PARADIGME COMMUNICATION-PROJET	273
FIGURE 16 :	UN CADRE CONCEPTUEL ENRICHIS	285
FIGURE 17 :	SUGGESTIONS AUX PRATICIENS	305

DÉDICACES

À ma famille et ses valeurs
qui se retrouvera toute entière dans ma thèse.

À mes frères et ma sœur, à leurs enfants
et à ma mère et mon père à qui je dédie cette thèse.

À toi, Jean-François,
mon amour,
qui me fait grandir.

REMERCIEMENTS

Il me faut en premier lieu grandement remercier mon directeur de thèse, Taïeb Hafsi, professeur titulaire à HEC MONTREAL, qui a su accompagner ce long périple avec toujours le sourire et une infinie patience.

Il me faut aussi saluer profondément les membres de mon comité de thèse de phase III, Albert Lejeune, professeur agrégé à l'ESG UQAM et Jean-Michel Viola, professeur aujourd'hui à Genève, qui ont su écouter mes désarrois et mes exaltations.

Jean-Pierre Bécharde et Robert Latour, professeurs à HEC MONTREAL, ainsi que Stephen Blank, ancien professeur au CETAI, sont tous trois remerciés pour leurs aides et leurs encouragements.

Chers sont aussi ceux qui m'ont fourni de précieux indices pour cette thèse. Je pense en particulier à Véronika Kisfalvi et à Bachir Mazouz.

Toutes les organisations qui m'ont accueillie ont ici aussi droit de citer car mes rencontres sur les différents sites visités ont toujours été de véritables enrichissements.

Ma reconnaissance va également à mon conjoint, Jean-François Nantel, qui m'a supportée avec fébrilité et courage tout au long de mes années de doctorat. Bien sûr, ma tourbillonnante famille de là-bas et celle d'ici qui m'a tenue chaud en sont tout autant remerciées.

Je suis redevable aussi à mes amis du MBA de HEC MONTRÉAL et leurs proches qui m'ont apporté leur soutien actif et tout leur entrain pour que je puisse terminer cette thèse.

Je nommerai ici Carlos, Éric, Kemal, Lali, Leila, Minlian, Monica, Nacer, Sophie, ...

Mais je n'oublie pas non plus mes collègues doctorants et professeurs qui ont m'ont encouragé dans cette aventure, faisant en sorte que je puisse en revenir plus forte : Carole, Céline, Dan, Daniel, Jean-François, Gilles, Laurent, Line, Manou, Rabia, Valérie et bien d'autres...

Plusieurs cœurs sont nécessaires pour une seule thèse

A tous et à toutes, mille mercis, Valérie.

AVANT-PROPOS

Cette thèse est composée de 11 chapitres qui s'échelonnent selon le format classique d'une thèse doctorale.

Après avoir exposé les origines de cette recherche doctorale et ses objectifs (Chapitres 1 et 2), nous présentons la revue de littérature puis le cadre conceptuel et les propositions de recherche qui en émanent (Chapitres 3 et 4)

Nous traitons ensuite de la démarche méthodologique empruntée ici, c'est-à-dire des méthodes, des instruments, du terrain ainsi que des stratégies employées pour mener notre étude (Chapitres 5, 6 et 7)

Nos résultats et interprétations sont alors énoncés (Chapitres 8 et 9) et s'en suit la discussion théorique (Chapitre 10). Les implications et les limites de cette thèse en constituent son dernier chapitre (Chapitre 11), qui précède la bibliographie (Chapitre 12).

Bonnes découvertes.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION : ORIGINES DE LA RECHERCHE

Nous exposons ci-dessous comment la présente recherche doctorale a vu le jour. Cette recherche se situant à la croisée de plusieurs domaines scientifiques, nous l'explicitons en début de thèse.

1.1 - TROIS CONSTATS EN SCIENCES DE LA GESTION

Pour présenter les origines de cette recherche, nous pourrions reprendre les propos de Gareil (2003). Ce chercheur français écrit, reprenant certains des commentaires de Badot (2003, in Jolivet): « *Rares sont les travaux de recherche qui abordent par exemple les manœuvres politiques pour s'assurer des soutiens fonctionnels nécessaires au projet. Rares sont ceux qui étudient les effets du développement parfois anarchiques des communications informelles ou qui s'intéressent au développement de procédures de contrôle ou au recours à des gadgets anesthésiants de remotivation des cadres* ». (p 96).

Nous pourrions aussi nous arrimer aux interrogations posées par Dubreil, Jolivet et Navarre en juillet 2003, tandis que ces chercheurs effectuent le bilan des travaux du « Club de Montréal », 15 ans après la fondation de ce regroupement de chercheurs et praticiens en gestion de projet. « *Nous discutons beaucoup pour tenter d'identifier les paramètres les plus importants à prendre en*

compte dans la conception d'un système pertinent de management de projet. Nous sommes sûrs, en tous cas, que les outils de planification sont assez inefficaces et qu'en revanche les outils de communication font gagner beaucoup de temps dans la réalisation d'un projet » (RFC, 2004).

Mais la raison d'être de ce travail de recherche tient tout autant à notre propre « lecture » des sciences de la gestion. Trois constats distincts en sciences de la gestion en particulier sont à l'origine de cette étude scientifique.

1.1.1 RÉCENTE PRÉOCCUPATION EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE : LE PROJET

- **Premier constat** : Dans le domaine du management stratégique, le « projet » est devenu un sujet de préoccupation important depuis les quinze dernières années. Qu'il s'agisse de l'activité projet elle-même, du management de projet ou du management par projet, ces différentes thématiques font l'objet de nombreuses discussions dans les publications récentes.

Dans le champ de la stratégie des organisations, les chercheurs s'intéressent de plus en plus au mode « projet » parce qu'ils considèrent l'activité projet comme un nouveau mode de renouvellement de la stratégie, un nouveau format de développement stratégique voire une composante essentielle du portefeuille d'activités de l'organisation actuelle.

Ces différentes conceptions sont légitimées par l'existence accrue d'environnements externes turbulents et complexes avec lesquels les organisations contemporaines se doivent de composer, qu'il s'agisse de questions de mondialisation, d'acquisition de compétences distinctives, de développement de ressources ou de capacités organisationnelles ou encore de survie.

Declerck, Debourse et Declerck (1997), dans leur ouvrage *Le management stratégique : contrôle de l'irréversibilité*, traitent explicitement du projet comme d'une composante intrinsèque du management stratégique. Déjà considéré en 1983 par Declerck, Debourse et Navarre comme une stratégie de changement de l'environnement et comme la composante centrale du portefeuille d'activités innovatrices ou entrepreneuriales de la firme (p 43), le projet y acquiert le statut de système complexe stratégique (p 207). Koenig, (1996), dans *Stratégie, paradoxes, interactions et apprentissages*, souligne que projet rime avec action stratégique. Cet auteur désigne le projet comme le représentant l'un des trois modes de l'action stratégique qu'il répertorie : le mode de l'« interaction stratégique », celui-ci se caractérisant par une interdépendance entre contexte et acteur stratégique (p 14, p 20, p 39). Jolivet (2003), dans *Manager l'entreprise par projets*, suggère que l'entreprise orientée projet n'est rien d'autre que l'entreprise du XXI^e siècle, une entreprise qui s'est tournée vers le management de projet afin de pallier les dysfonctionnements inhérents à la gestion par fonction (p 12). Le Masson et Weil et Hatchuel (2006) mentionnent que les projets de Recherche & Développement des Innovations sont le pilier central de la stratégie de l'entreprise actuelle. Livian (1998), dans *Organisations, théories et pratiques*, indique : « *Le fonctionnement par projet correspond à une recherche de transversalité qui marque les organisations contemporaines* » (p 184). Par ailleurs, depuis plusieurs années en France, de nombreux travaux de recherche traitant de stratégie et de projets ont été menés sous la houlette de Patrick Joffre (2006). Plusieurs auteurs anglo-saxons affiliés au PMI, s'inscrivent dans ce même mouvement.

L'école des chercheurs «nordiques» en gestion de projet a fait récemment, en 2006, une importante contribution à cet égard en essayant de structurer les travaux existants en sciences de la gestion (Blomquist and all., 2006).

Au Canada, Navarre (in Jolivet, 2003), qui étudie les projets complexes et les grands projets, souligne entre autres que «*C'est à travers les projets que se forment, se développent et sont régénérées les compétences distinctives de l'entreprise*» (p 248). Les chercheurs québécois Hobbs et al. (2006), dont les travaux concernent les bureaux de projet et les portefeuilles de projet considèrent les projets comme «*les priorités stratégiques pour la décennie à venir*».

1.1.2 PEU DE TRAVAUX DESCRIPTIFS ET EMPIRIQUES EN GESTION DE PROJET

Second constat : Malgré une multiplication intense des écrits en gestion de projet durant ces dix dernières années, peu de travaux de recherche descriptifs et peu d'études empiriques ont été menées dans ce champ.

Certes, la recherche en gestion de projet s'est intensifiée comme en témoigne, en France, la parution fin 2004 d'un recueil collectif intitulé *Faire de la recherche en management de projet* dirigé par Garel, Giard et Midler. La publication d'un autre ouvrage collectif en 2006 intitulé *Le management par projet : état des lieux*, dirigé par Patrick Joffre, confirme cette tendance. Les récents écrits d'Hällgren and all. (2010) et des chercheurs de l'«École des Vikings» le prouvent également.

Mais, et même si plusieurs scientifiques issus du management stratégique ou de la gestion des opérations (Hatchuel, 2005, Giard, 2003,) se sont penchés sur le mode projet, le corpus de connaissances théoriques constituées aujourd'hui en gestion de projet est peu étendu, ainsi que le notent Shenhar and Dvir (2007) dans leurs conclusions : «*Project management has not yet*

establishehd its role among the more traditional academic disciplines of management (...). Perhaps, the reason is the lack of a strong theoretical basis and a guiding set of concepts». La grande majorité des ouvrages, même récents, sont le lot d'ingénieurs ou de praticiens en gestion des opérations qui se sont spécialisés en gestion de projet. De ce fait, ils sont pour la plupart à visée prescriptive et prennent comme point de référence l'expérience acquise de leurs auteurs. En Amérique du nord, sous la férule du PMI, les publications d'articles et les manuels de type technico-pratique ont cru et continuent de croître à un rythme soutenu: plusieurs centaines d'ouvrages inondent le marché américain chaque semestre (source PMI, 2005). En France, l'AFITEP, qui travaille au même objectif de faire reconnaître la gestion de projet comme un domaine d'expertise à part entière, n'est pas en reste.

Plusieurs scientifiques se sont préoccupés assez tôt de produire de la recherche fondamentale en management de projet mais ils sont peu nombreux. Midler (1998), Giard (1993) et Gauthier (2003) en France, de même que Kharbanda et Pinto (1996) aux USA, font partie de ces scientifiques actuels, les uns officiant en gestion des opérations et de la production, les autres, en sciences économiques. Pour illustration, Midler a étudié le développement d'un projet concernant un nouveau produit automobile chez Renault de façon diachronique, en suivant pas à pas durant plusieurs mois les diverses étapes de ce projet, en effectuant des entrevues des principaux intervenants dans le projet et en prenant des notes. De cette étude qualitative, un livre, bien connu en gestion de projet, est paru en 1998, intitulé *L'auto qui n'existait pas*. Kharbanda et Pinto, eux, se sont consacrés à l'étude de cinq grands projets de travaux publics ayant échoué. À travers une analyse en profondeur des entrevues effectuées et des documents de travail disponibles, ils ont relevé les différents facteurs pouvant avoir un effet néfaste sur des projets de cette catégorie. L'ouvrage *What made Gertie gallop ?*, paru en 1996, retrace ces études de cas.

1.1.3 PROJET ET COMMUNICATION TOUJOURS ÉVOQUÉS DE PAIR, MAIS...

Troisième constat : Le phénomène de la communication, l'un des sujets les plus évoqués en gestion de projet, a été peu étudié de façon descriptive en gestion de projet et sous un angle empirique.

Le phénomène de la communication constitue une préoccupation de gestion croissante depuis plusieurs années pour les chercheurs en théories des organisations et en management (Tompkins et Wanka-Tibault, 2000, Taylor et Latour, 2008). De tous les composants de l'activité projet, il est également parmi les plus cités, ainsi qu'il est montré dans le prochain chapitre, mais finalement, il a peu été envisagé comme véritable objet de recherche.

À nos yeux de chercheurs, le phénomène de la communication se présentait donc comme un bon candidat pour un travail approfondi d'enquête sur le terrain. La communication se montrait par ailleurs un objet particulièrement intéressant parce que c'est un objet qui se prête bien à de multiples perspectives: technique-humaine, prescriptive-descriptive, fonctionnaliste-critique, etc. (Giordano, 2001).

Dans le cadre de la présente recherche, une démarche « focalisée » a été retenue, conduisant à l'étude en profondeur d'un seul phénomène en activité projet : celui de la communication. A l'instar de nombreux travaux provenant de chercheurs « qualitatifs » en sciences de la gestion et en gestion de projet, Gautier (2003), par exemple, se consacre uniquement à l'étude des risques financiers en mode projet ; Pinto (1996, 2002) examine « seulement » les jeux de pouvoir ;

Bréchet et Desremaux (2007) traitent des liens projets et stratégie d'entreprise. Ce choix de rester « exclusif » prend véritablement tout son sens lorsqu'on sait que mener une étude de l'activité projet peut facilement conduire à examiner une quantité impressionnante de facteurs techniques, structurels, humains, temporels ou financiers, ce que seuls les spécialistes en gestion de projet se risquent à faire afin de pouvoir présenter des prescriptions de type «holistique».

1.2 – LA VOLONTÉ DE NOURRIR DES INTÉRÊTS DE RECHERCHE ÉTABLIS

Il serait injuste de passer sous silence qu'à l'origine de cette recherche, se trouve aussi le besoin de nourrir des intérêts de recherche déjà développés. Mener des travaux interdisciplinaires a permis à la chercheuse et enseignante que je suis de réaliser par le passé de passionnants apprentissages qui ne demandaient qu'à être enrichis.

Ayant étudié en sciences de la communication durant plusieurs années à l'université avant de découvrir les sciences de la gestion, ceci m'a conduit en 2001 à effectuer un travail de recherche « interdisciplinaire » consacré au rôle de la communication dans le changement stratégique (Annales du Colloque de Mannheim, 2001) qui m'a apporté une grande satisfaction. Une autre recherche portant sur les fonctions de la communication et le management au quotidien (2001) m'a elle aussi permise de mesurer combien étaient enrichissantes les études interdisciplinaires.

Mes expériences de travail dans les organisations publiques et privées (Gimca, Versant SA, Regroupement Loisirs Québec, Hydro-Québec) sont venues renforcer ce choix de continuer à

travailler conjointement en sciences de communication et de la gestion. En qualité de spécialiste en marketing-communication puis en tant que gestionnaire de projet, je suis intervenue durant plusieurs années dans le développement de nouveaux produits et services et j'ai pu observer à loisir combien la communication constituait un phénomène omniprésent en gestion de projet. J'ai pu également « mesurer » intuitivement sur le terrain combien la communication est un parent pauvre en management, celle-ci se trouvant souvent renvoyée aux fonctions mythiques de « émetteur-récepteur-canal-message ».

Ainsi, s'est imposé petit à petit l'idée que réaliser une recherche abordant le management stratégique sous l'angle de la communication pourrait combler la porteuse d'un tel projet, que je serais alors les pieds dans le « Monde du réel », la tête dans le « Monde des idées », les mains pleines de ces outils conçus spécifiquement « pour rapprocher ces deux Mondes ». Lentement, par discussions aussi, s'est ainsi construit l'objectif général de cette recherche.

1.3 – VERS L'OBJECTIF GÉNÉRAL DE RECHERCHE

Partant des trois constats en sciences de la gestion cités ci-dessus et souhaitant également nourrir des intérêts de recherche établis, nous avons pris la décision d'étudier le phénomène de la communication en situation de management stratégique spécifique : l'activité projet. Ceci constitue l'objectif général de cette recherche doctorale, la question de référence pouvant s'exprimer ainsi : quelle place la communication occupe-t-elle en activité projet ? .

CHAPITRE 2

OBJECTIFS ET PRINCIPES DE RECHERCHE

2.1 - OBJECTIF ET SOUS-OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Comme nous venons de le déclarer, « étudier le phénomène de la communication en situation de management stratégique spécifique : l'activité projet » constitue l'objectif général de cette recherche

2.1.1 UNE RECHERCHE ESSENTIELLEMENT EXPLORATOIRE ET DESCRIPTIVE

Très exactement, la présente recherche a comme objectif spécifique de **comprendre** la nature, la structure de la communication au cours du projet et la contribution de la communication à l'ensemble du projet. Ainsi que le suggère cet énoncé, il s'agit d'une recherche essentiellement exploratoire, qui vise à identifier et à décrire le phénomène de la communication en situation de projet

Les sous-objectifs de la présente recherche sont les suivants:

- Identifier, décrire et préciser la nature de la communication au cours du projet
- Identifier, décrire et préciser la structure de la communication au cours du projet
- Identifier, décrire et préciser la contribution de la communication au projet

Nous expliquons ce que signifient identifier, décrire et préciser au point 2.1.2 et ce que signifient nature, structure et contribution au point 2.3.1.

2.1.2 UNE RECHERCHE D'ABORD INDUCTIVE ET EN PARTIE DÉDUCTIVE

La recherche est ici principalement exploratoire/inductive mais elle est aussi confirmatoire/déductive. Elle est exploratoire parce que, pour **identifier les différentes facettes** du phénomène de la communication, c'est-à-dire de quelle matière est-elle faite, quelle est son architecture et, globalement, quel est son apport à un projet, il est indispensable d'investiguer en profondeur. **Décrire avec précisions** ces caractéristiques était de mise pour répondre à notre objectif général. Mais la présente recherche est aussi confirmatoire, dans le sens où, pour traiter de notre objet, nous souhaitons nous inspirer de certains concepts spécifiques à la communication en projet et ne pas négliger les énoncés existants déjà en gestion de projet, ce domaine faisant abondamment référence à la communication. Nous avons donc emprunté à des notions existantes pour analyser en quoi celles-ci faisaient sens ou étaient pertinentes.

Cette « double » direction exploratoire/confirmatoire permet le croisement de données de natures différentes, ce qui génère richesse et validité interne. Nous revenons sur ce point dans le Chapitre 5 consacré à la méthodologie.

2.1.3 UNE RECHERCHE ORIENTÉE CONTENU ET PROCESSUS

Cette recherche est une recherche orientée à la fois sur le contenu et sur le processus. L'étude de notre objet de recherche s'effectue donc par ces deux approches.

Nous cherchons donc ici « à *appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir de quoi il est composé* » et nous voulons également « *analyser le phénomène en termes de flux, à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution* » (p 104) (Grenier et Josserand, in Thiétart et al., 1999).

Ainsi que le précisent ces deux auteurs, notre recherche descriptive, **en ce qui concerne son versant contenu**, n'a « *pas comme objectif l'explication de l'objet étudié au sens d'une recherche de causalité mais plutôt sa description. L'objectif de la description est d'améliorer la compréhension de l'objet étudié (...). Ici, il s'agit plus précisément, « de trouver les éléments qui composent l'objet étudié. Les liens et les relations entre les éléments font également partie de ce que l'on cherche à décrire* » (p 107, 111). Mintzberg a procédé ainsi dans sa recherche sur le travail des managers en les suivant sur le terrain et en les questionnant dans le but de décrire le contenu de leurs principales activités et comment celles-ci s'articulaient entre elles (Mintzberg, 1973).

Dans notre cas, nous nous interrogeons sur la nature et la structure de la communication au cours du projet ainsi que sur la contribution de la communication à l'ensemble du projet. Nous voulons connaître la composition de ces trois caractéristiques.

Notre recherche descriptive, **en ce qui concerne son versant processus**, s'intéresse à décrire l'évolution de la communication au cours du projet ou « *la dynamique dans le temps de notre*

objet, à mettre en évidence des patterns » le cas échéant, et il s'agit ici de « *porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus ainsi qu'à l'ordre et à l'enchaînement de ces éléments dans le temps* » (p 117) (Grenier et Josserand, in Thiétart et al., 1999). Vandangeon-Demurez a procédé ainsi dans sa recherche sur les processus de changement dans les organisations (1998).

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes interrogés sur la modulation possible de la communication au cours du projet, en s'intéressant aux événements survenant au cours de l'activité projet, vécus comme des moments particuliers par les acteurs projets.

Afin de bien isoler notre objet d'analyse (la communication), nous avons décidé que notre niveau d'analyse serait le projet, allant de l'idée du projet à sa clôture (Jolivet, 2003), incluant la méthodologie ainsi que les composantes techniques et humaines. Ici, la délimitation dans le temps de notre objet correspond donc directement à la notion de projet dans le sens d'un processus composé de plusieurs phases ou ayant un cycle de vie.

Ceci étant dit, sortir artificiellement notre l'objet de son contexte n'a jamais été dans nos intentions. Nous estimons que communication et projet peuvent être imbriqués, comme cela se produit souvent au cours des recherches « *lorsque objet et contexte évoluent simultanément dans le temps* » (p 127) (Grenier et Josserand, in Thiétart et al., 1999). Si aucune recherche n'a traité spécifiquement de cet aspect, la nature même de l'activité projet, qui exige un travail différencié de la part des acteurs selon les phases (Midler, 1998), le laisse présager.

2.2 - POSITION DU CHERCHEUR ET ANCRAGE EPISTÉMOLOGIQUE

A l'instar de Takeuchi et Nonaka (1997) qui le revendiquent clairement en préambule de leur ouvrage intitulé *La connaissance créatrice*, le fait que la Science cultive des dichotomies : objectivisme versus subjectivisme, positivisme versus nominalisme, rationalisme versus empirisme, micro versus macro, etc., nous a toujours étonnés. Ainsi que le considèrent ces deux auteurs, les perspectives objectivistes ne nous semblent pas suffisantes pour relater et discuter les phénomènes du Monde. Et nous pensons également, comme ces chercheurs, que les perspectives subjectivistes, à elles seules, ne suffisent pas non plus pour bâtir la Science.

Certes, la perspective interactionniste proposée par Silverman (1973) dans *La théorie des organisations* aurait pu constituer un «cadre de référence adéquat» pour cette étude en sciences sociales. La notion d'interactions sociales et de volontarisme humain peut sembler en parfait alignement avec notre objet d'étude ici (la communication). Cependant, parce que nous ne nous arrêtons pas à l'individu pour traiter de communication dans le cadre de cette recherche, cette perspective (telle que présentée par Silverman) se révélait trop restreinte. D'un autre côté, toujours sur le plan épistémologique, même si marcher dans les pas du positivisme prôné par Karl Popper (1935) aurait pu représenter une assise acceptable pour traiter de communication dans une perspective processuelle, nous n'avons pas voulu ici suivre cette approche, l'existence obligée de lois universelles et la possibilité de réaliser des observations neutres en sciences humaines ne nous paraissant pas la posture la plus sereine pour aborder en profondeur des phénomènes psychosociaux et en particulier celui de la communication.

2.2.1 UNE « MIXED MODEL STUDY »

Ainsi, nous inspirant des nouvelles idées émises en 2003 par Miles et Huberman, nous avons décidé d'orienter notre travail de chercheur sur une voie « métissée » et de réaliser une étude de type « mixed model » dans le sens de Tashakkori et Teddlie (1998), c'est à dire une étude se référant à la fois à un cadre théorique mixte et à un cadre méthodologique mixte. Il s'agit d'une voie volontairement intégrative « imbriquant les niveaux théorique et méthodologique » : nous aurons donc recours à des méthodes mixtes pour le recueil et l'analyse des données ET nous aurons également recours à une revue de littérature correspondant à différentes perspectives théoriques. Notons qu'il ne s'agit pas là « simplement » d'une « multimethod research » (Brewer et Hunter, 1989) empruntant à plusieurs méthodes mais se référant à une seule perspective théorique.

Certes, en adoptant une telle posture, nous savons que nous ne nous situons pas dans les courants classiques de recherche, mais nous estimons par là même nous inscrire dans une dynamique de recherche nouvelle en sciences sociales. Ce type d'orientation scientifique (mixed model study, multimethod research) fait en effet débat depuis le début des années 2000, comme en témoignent Brédillet (2005) mais aussi plusieurs écrits rassemblés au sein de l'ouvrage collectif dirigé par Martinet et Thiéart, intitulé *Stratégies, actualités et futurs de la recherche*, paru en 2001.

Dans ce livre, Mbengue (p 53), relève le premier cette tendance à la « guerre des paradigmes » qu'il considère comme porteuse d'opportunités dans la mesure où elle peut signifier une ouverture vers de nouveaux cadres épistémologiques. Pellissier-Tanon, (p 56) discute quant à lui de la possibilité que la recherche emprunte une « boucle récursive » comportant « *abduction-*

déduction-induction », une démarche qui permettrait de dépasser « *l'opposition des démarches inductives aux démarches hypothético-déductives* ». Plus loin, Pettigrew (p 77), s'interroge à son tour : « *What is a processual analysis?* » pour apporter finalement cette réponse qui emprunte à différentes postures scientifiques : « *Process research is a craft activity full of intuition, judgement and tacit knowledge. Yet there are some identifiable rules of the game which can help structure its design, social process and presentation* ».

Miles et Huberman, (2003) noteront laconiquement : « *Les limites entre épistémologies sont devenues plus floues* » (p 18), avant de discuter des nouvelles positions qu'ils jugent recevables, dont la nôtre (voir plus loin).

2.2.2 LE PARADIGME PRAGMATIQUE

Nous avons donc fait le choix d'une « *mixed model study* » et nous avons précisément fait le choix d'une « *mixed model study de type pragmatique* ». Les caractéristiques de cette perspective, telle qu'énoncée par Tashakkori et Teddlie (1998) sont les suivants :

- ✓ *au niveau épistémologique: l'acceptation des points de vue objectifs ET subjectifs*
- ✓ *au niveau axiologique: l'acceptation que les valeurs jouent un rôle dans l'interprétation des résultats*
- ✓ *au niveau ontologique: l'acceptation d'une réalité externe et la possibilité de choisir toute (autre) explication permettant de rendre au mieux les résultats*
- ✓ *au niveau logique: une combinaison déductif et inductif*
- ✓ *au niveau méthodologique: une combinaison qualitatif et quantitatif*
- ✓ *au niveau des liens de causalité: l'idée qu'il y a peut-être des relations de causalités mais que jamais il ne sera possible de mettre le doigt dessus.*

(Traduction adaptée, Tashakkori et Teddlie, p 48, 1998)

Du point de vue ontologique, si l'on s'en tient au cadre classique énoncé par Burrell et Morgan (1979) dans « *Assumptions about the Nature of Social Science* », cette étude s'inscrit à la fois dans le courant nominaliste et le courant objectiviste. Notons que ce n'est pas l'empirisme qui est rejeté ici, ni la voie inductive. Nous croyons plutôt qu'une voie intégrative convient mieux pour bâtir la Science. Sur le plan épistémologique, le positivisme prôné par Auguste Comte (1923) ou le néo-positivisme mis de l'avant par Bunge (1999), ne constitue pas la voie que nous suivons ici car nous ne croyons ni à l'existence obligée de lois universelles ni à la possibilité de réaliser des observations neutres en sciences humaines. Tout au moins, il nous semble que des patterns et des écho-incidences comme des différences ou divergences peuvent être perçus par un observateur participant ou impliqué.

User du paradigme « pragmatique » et choisir d'effectuer une étude de « mixed model » nous autorise à travailler avec un cadre théorique général (conceptuel, méthodologique et empirique) qui accepte la perspective subjectiviste tout en respectant le point de vue objectiviste et aussi emprunte aux approches interprétatives, voire constructivistes (pour Giroux et Demers, 1998), tout en respectant les approches fonctionnalistes.

Même si cette décision de s'aligner sur le paradigme «pragmatique», situé à mi-chemin entre le fonctionnalisme et le constructivisme, constitue un choix de raison, par ce moyen, nous pensons vraiment pouvoir mieux explorer et restituer les phénomènes en sciences sociales, sans renoncer aux idées émises par Berger et Luckmann (1986), sur la construction sociale de la réalité.

De plus, comme le soulignent Miles et Huberman (2003), ce type d'ancrage épistémologique n'est en rien un porteur de mauvaises nouvelles quant à la qualité de la recherche menée : *« Des perspectives actuelles comme celles du pragmatisme et du courant de l'interaction symbolique ont des qualités qui relèvent autant de l'interprétativisme que du post-positivisme. (...). Les paradigmes mis en œuvre pour conduire la recherche sociale semblent nous échapper et un nombre croissant de chercheurs voient le monde avec des yeux plus oecuméniques et pragmatiques. Notre point de vue est que le partage intensifié de nos savoirs-faire est essentiel et qu'il est possible de développer des critères pratiques applicables par différentes perspectives pour juger de la qualité des conclusions. Même si nous doutons des canons post-positivistes, nous restons responsables de la rationalité et de la fiabilité de nos méthodes » (p 18)*

En tant que chercheur, l'intérêt d'un tel ancrage épistémologique est clairement qu'il ne nous empêche en rien d'avoir des préférences en termes de conceptualisations de l'individu, de l'organisation, du management stratégique, de la communication et du management de projet, à partir du moment où nous considérons comme plausibles et acceptables d'autres conceptualisations distinctes, souvent considérées comme opposées voire contradictoires.

À ce propos, nous pensons que conserver, dans le cadre de cette étude, uniquement des conceptualisations (en sciences de la gestion, en communication et en gestion de projet) de type déterministe ou de type boîte noire, qui dénie ou occultent la présence d'acteurs capables d'actions réflexives ou d'acteurs pouvant prendre des décisions à tout niveau hiérarchique ou d'acteurs fonctionnant sans action collective, serait trop restrictif quant à la poursuite de nos objectifs de recherche, compte tenu de notre objet d'analyse, de notre unité d'analyse et de notre niveau d'analyse. Pour plus de précisions quant à ce sujet, nous proposons plus loin dans ce

chapitre ce qui tient lieu de conceptualisations-clés et de définitions utiles dans le cadre de notre recherche.

2.3 - OBJET, UNITÉ, NIVEAU D'ANALYSE ET CONCEPTUALISATIONS DE RÉFÉRENCE

Précisons que dans le cadre de tout « mixed model study » se référant au paradigme pragmatique, le sujet et l'objet étudiés sont interdépendants. Également, l'objet d'analyse et son contexte sont interdépendants, le niveau d'analyse fonctionnant dans ce cas comme point de repère. Enfin, en termes d'unité d'analyse, la perspective pragmatique n'est pas restrictive.

2.3.1 OBJET D'ANALYSE : LE PHÉNOMÈNE DE LA COMMUNICATION

Nous avons choisi comme **objet d'analyse** la communication parce que nous nous intéressons à mieux comprendre ce phénomène commun à toute organisation et projet, dont les caractéristiques sont peu décrites par les chercheurs en sciences de la gestion (in Cabin et coll., 1998).

Nous pouvons noter à cet égard qu'en management et en stratégie des organisations, quoique depuis 100 ans la grande majorité des auteurs - de (Fayol, 1917) à Pettigrew (2002) en passant par Mintzberg, (1973)- portent une attention particulière à la communication, peu de données

sont en effet disponibles. Même Barnard (1938) et March et Simon (1958, 1999), à qui l'on doit d'avoir traité longuement et en profondeur de la communication dans les organisations au sein de leurs ouvrages-repères, ont peu décrit ce qui se passait sur le terrain, du point de vue des acteurs. De même, en gestion de projet, où la communication figure comme un thème important, (Declerck, Debourse et Navarre, 1983, Boutinet, 1998, Gautier, 2003, Jolivet, 2003, Ika, 2006), également très peu d'études descriptives ont été réalisées.

Dans le cadre de cette recherche, considérant le projet comme une situation spécifique de management stratégique, nous nous consacrons à comprendre la communication «au cours du projet». Délibérément, nous avons décidé d'étudier le phénomène de la communication dans une perspective double : processuelle (étude sur design, supports, évolution dans le temps) et de contenu (étude des composants uniquement). Cette étude se voulant descriptive, nous avons retenu comme micro-objets précis d'analyse deux caractéristiques de la communication communément admises comme ayant une forte valeur descriptive dans une perspective processuelle : la nature et la structure de la communication. Nous avons souhaité traiter également de la contribution de la communication à l'ensemble du projet afin de qualifier avec précision l'apport de la communication au projet.

Ici, nous avons ainsi envisagé le phénomène de la communication

- Dans une perspective processuelle contemporaine, puisque nous examinons l'éventuelle modulation de la nature et de la structure de la communication au cours du projet. Mais nous ne traitons pas ici d'une activité ou d'un support de communication en particulier (Katz, 1990, Lafrance, 1996)
- Avec une approche contenu originale. L'aspect contenu de la communication est examiné ici d'abord à travers l'étude des caractéristiques nature et structure. L'étude de la contribution de la communication à l'ensemble du projet y participe également. Nous ne traitons cependant pas des

(contenus des) messages, des discours ou du langage, thématiques qui font souvent l'objet des recherches en communication organisationnelle (Girin, 1990, Chanal, 2000, Lacoste, 2002).

- Sans distinguer la communication externe à l'équipe de projet de la communication interne à l'équipe de projet, alors que certains travaux de recherche explorent les différenciations reliées à ces deux objets (Müller, 2003). Nous considérons que tout individu impliqué formellement dans un projet d'envergure, où plusieurs intervenants appartenant à différentes organisations sont présents, communique avec les parties prenantes externes et internes à l'équipe projet.
- En délimitant le contexte de notre objet d'étude (la communication) avec comme point de référence notre niveau d'analyse, c'est à dire le projet en tant qu'activité mais aussi processus inscrit dans un temps donné.
- En des termes plus conceptuels, la communication dont il est question ici ne se revendiquant pas d'une perspective en particulier. Les approches mobilisées reconnaissent néanmoins toutes la présence d'acteurs dotés d'intention, à la fois émetteurs et récepteurs actifs en tout temps, au centre d'activités de communication contextualisées (Watzlawick, 1979, 1987, Muchielli, 1998, 2000).
- Le point de vue de l'acteur « social » ou de l'individu en interaction étant privilégié, il appartient à chaque acteur rencontré de signifier ce qu'il entend par communication (Lohisse, 2001, Muchielli, 1999).

Les conceptualisations qui nous ont donc servis de références ici sont les suivantes :

La nature et la structure de la communication au cours du projet

- Par « **nature** » de la communication, nous entendons : « l'ensemble des caractères fondamentaux et des propriétés des choses » (Petit Larousse, 2004). Nous voulions ici identifier ce que les acteurs projets entendaient par communication, c'est à dire quel était le sens profond qu'ils lui accordaient. Afin de capter au mieux la valeur originelle du mot communication, nous n'avons donc jamais suggéré aux répondants une quelconque définition de la nature de la communication en début d'entrevue; nous leur avons plutôt demandé de nous fournir une métaphore « libre » de la communication en mode projet et nous les avons invités à s'exprimer sur « l'essence des choses » de la communication. En fin d'entrevue, lorsque nous administrions notre questionnaire, nous leur avons demandé de choisir quelles définitions de la communication parmi plusieurs leur convenaient. A cet effet, nous avons consigné différentes définitions constitutives existantes de la communication qui se réfèrent soit aux modélisations techniques (Weaver and Shannon, 1963),

soit aux approches psychologiques (Rogers, 1961, Bateson, 1972), soit aux conceptualisations sociales (Watzlavick, 1987, Muchielli, 1998, Wolton, 1997). Les définitions suivantes ont été retenues : transfert de données, circuit émetteur-récepteur, système stimuli-réponse, habileté, compétence, tactique, charisme, relation entre personnes, échanges, débat collectif, interaction permanente.

- En ce qui concerne la « **structure** » de la communication», notre définition de référence est la suivante : « disposition ou agencement des choses » (Petit Larousse, 2004) et, parce que nous travaillons dans une perspective processuelle, nous nous sommes arrêtés également à cette notion particulière : « manière dont les parties d'un tout concret ou abstrait sont arrangées entre elles » (Petit Larousse, 2004). Nous voulions ici décrire quelle était la communication en usage au cours du projet, c'est à dire celle dont usaient les acteurs projets (Mc Luhan, 1972). Nous avons ainsi examiné les différents dispositifs de communication existants (activités formelles et informelles, éléments tangibles et intangibles, panoplie du gestionnaire de projet, outils efficaces) mais aussi leurs interrelations et leurs spécificités respectives (existence de caractères stables ou patterns).
- Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes aussi intéressés à la **modulation de la communication** (dimension processuelle de l'étude) puisque nous examinons en profondeur comment se présente la communication « au cours du projet », nous avons retenu cette idée dans le sens du Petit Larousse (2004) pour qualifier cet aspect : « modifications ou variations selon les circonstances » et « transformations dans le temps ». Nous avons donc examiné s'il existait des moments particuliers au cours du projet, liés au phasage ou non, auxquels correspondaient des particularités de nature et de structure de la communication.

La contribution de la communication à l'ensemble du projet

- En ce qui concerne le sens du mot « **contribution** » ici, sachant que la définition commune de ce mot est la suivante : « part de chacun apporte à une oeuvre commune » (Larousse 2004), la définition de ce concept dans le cadre de cette recherche est celle-ci : « apport (positif ou négatif) de la communication à une œuvre collective qu'est le projet. » Nous cherchons donc ici à comprendre quelle est la valeur ajoutée de la communication à un projet ou jusqu'ou la communication participe-telle à un projet ?
- Néanmoins, nous examinons ici la contribution de la communication en des termes qualitatifs. Il ne s'agit donc pas de cerner si la communication est un plus ou un moins pour le projet, mais

d'apprécier quelle forme de création de valeur ou de destruction de valeur la communication représente pour un projet pris dans sa globalité (activité et processus).

- Dans le cadre de cette étude, afin de qualifier finement la contribution de la communication à l'ensemble du projet, nous avons analysé les liens d'interdépendance et d'interrelations entre le projet et la communication. Le terme équation nous a paru adéquat pour parler de la relation entre projet et communication, avec ces définitions du mot équation : « relation existante entre deux points » et « écriture symbolique d'une réaction chimique » (Petit Larousse, 2004).

2.3.2 UNITÉ D'ANALYSE : L'ACTEUR PROJET EN INTERACTION

Nous avons retenu comme **unité d'analyse** l'individu formellement et directement impliqué par son organisation dans le développement d'un projet d'envergure en chantier au moment de l'étude, quelle que soit la phase ou le stade d'avancement du projet. Toute personne remplissant ces conditions, quel que soit son niveau de responsabilité dans le projet, est désignée ici sous le nom générique d'acteur projet. Cet acteur projet, entretenant quotidiennement des relations à la fois avec les membres de l'équipe de projet et avec des personnes externes à cette équipe de projet, se trouve de ce fait en interaction constante : à ce titre, nous le considérons comme un individu « social ».

Nous avons choisi l'acteur projet en interaction comme unité d'analyse parce que nous croyons que cette personne, étant impliquée directement et formellement dans le développement de projet, détient une compétence (connaissance, savoir-faire, savoir-être) suffisante quant au phénomène de la communication en situation de projet qui, lorsque cet acteur est appelé à discuter de la communication au cours de son (ses) projet(s), peut contribuer à enrichir le corpus de connaissances en gestion de projet. Le discours des acteurs nous intéressera en particulier.

Dans le cadre de cette présente recherche, cet individu social est un gestionnaire de projet, un directeur de projets ou un professionnel/spécialiste métier assigné à un ou des projets. Il en va ainsi car nous nous intéresserons à retracer ici les différentes expertises et les différents vécus de projets d'envergure. Ici, néanmoins, nous ne nous intéressons ni aux déterminants intrinsèques de l'individu, ni aux composantes de la personnalité, ni aux facteurs culturels, familiaux, éducatifs et environnementaux qui façonnent les opinions, les attitudes et les comportements au travail.

Les diverses conceptualisations qui ont servi d'ancrage sont les suivantes :

L'individu-acteur

- L'individu possède une rationalité limitée; il effectue des choix satisfaisants et non pas des choix optimaux (Simon, 1945). Il peut mener des « actions réflexives » ou des réflexions en cours d'action (Schön, 1994); il est « interagissant » (Petitgrew, 1985) et peut prendre des décisions et passer à l'action à tous les niveaux de l'organisation (Weick et Ashford, 2001, Friedberg, 1992). Il interprète et promulgue (Weick, 1979, 1983). Il possède pouvoir et marge de manœuvre dont il use en toute situation de travail; il est un acteur stratégique : il négocie sa participation à l'organisation (Crozier, 1963, Crozier et Friedberg, 1977); Il est au cœur de l'action collective (Westley, 1990). Il est bien sûr un être communicant puisque, en tant qu'humains, « nous ne pouvons pas ne pas communiquer » (Walzlawick, 1972). Mais qui plus est, il peut communiquer en tout temps, peut être à la fois et simultanément émetteur et récepteur, il est en interaction permanente (Muchielli, 1998). Il est doté d'intentionnalité et il est contextualisé (Muchielli, 1999)

L'organisation au sein de laquelle évolue cet individu-acteur

- Une organisation peut bien être caractérisée par la stratégie, la structure et les systèmes, le style de management et de leadership, les personnes, les compétences et les valeurs partagées, comme le suggèrent Pascale et Athos (1983) à travers l'exposé des 7 S de l'organisation selon McKinsey. Mais, une autre conceptualisation retenue ici «repose sur les théories de l'organisation de nature interprétative» (Weick, 1979). Du point de vue sociopolitique, cette organisation peut être définie comme une coalition entre des individus et des groupes aux intérêts différents (Bolman et Deal, 1997, Rouleau et Séguin (2000). L'activité stratégique est représentée en termes de jeux d'acteurs

individuels et collectifs (p 57). L'individu, quelle que soit sa position hiérarchique, demeure un acteur agissant dans le contexte de relations avec d'autres acteurs » (p 56.) (Crozier et Friedberg, 1977).

Le management stratégique en lien avec les individus et l'organisation

- Le management stratégique est considéré ici comme les « choix stratégiques » réalisés au niveau individuel et, dans un même temps, les « actions collectives » réalisées au niveau organisationnel (Astley et Van de Ven, 1983, p 247). Ce sont les choix volontaires des acteurs qui influent le comportement à venir de l'organisation, tous les acteurs présents dans l'organisation, dotés de volontarisme, sont les acteurs du management stratégique, comme le précise le concept de « strategic choice view ». Le management stratégique peut aussi être représenté à travers les systèmes d'action organisée que proposent Friedberg (1992, p 15) qui sont des « processus par lesquels sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique ». Enfin, comme le dit Koenig (1996), «le management stratégique est une « démarche ayant pour fonction d'assurer la compétitivité, la sécurité, et la légitimité d'une organisation ou d'un système d'action collectif. Excédant la simple formulation des choix (fonction traditionnellement dévolue à l'analyse stratégique), (il) s'efforce d'intégrer les phénomènes émergents aux projets délibérés, et se préoccupe de la mise en œuvre des intentions » (p 531).

2.3.3 NIVEAU D'ANALYSE : LE PROJET (D'ENVERGURE)

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu comme **niveau d'analyse** un projet (en chantier au moment de l'étude) dans lequel l'acteur projet est impliqué parce que nous pensons qu'il s'agit là d'une situation de management stratégique particulièrement propice à l'étude de la communication. En outre, opter pour ce niveau d'analyse (le projet) permettait de mener une recherche à un niveau situé à mi-hauteur entre le « micro » (l'individu) et le « macro » (l'organisation). Le niveau « méso », où prend place le groupe, est très intéressant à investiguer

en sciences de la gestion en raison justement de sa situation « intermédiaire » ou de « croisement ».

Le projet (Midler, 1996) ou développement de projet (Jolivet, 2003) ou encore activité projet (Declerck, Debourse et Navarre, 1983) présentait comme intérêts cumulés d'être :

- « *une mini-organisation temporelle, zone méso originale, s'inscrivant entre le niveau macro et micro traditionnels des organisations, reproduisant le jeu des acteurs dans une organisation, et offrant au regard du chercheur un champ transversal d'études plus riche* » (Midler, 1996);
- « *l'expression d'une volonté tempérée par la prise en compte réaliste de contraintes et des jeux d'acteurs* » (Koenig, 1996, p 20);
- un espace-temps où « *la compétence (projet) est l'attribut d'une organisation ou même d'un réseau d'organisation, pas de quelques individus : elle tient autant aux relations entre les acteurs qu'aux compétences individuelles de ceux-ci* » (Midler, 1998, p 117);
- « *une création collective, organisée dans le temps et dans l'espace, en vue d'une demande* » (définition du groupe ECOSIP, 1993, p 18);
- « *une démarche* » (des Lauriers, 2003) tout autant qu'une ou des activités;
- « *un rassemblement non fortuit d'acteurs en interaction et une œuvre commune* » (Midler et Giard, 1998);
- « *une mécanique à apprendre et à sédimenter* » (Jolivet et Navarre, 1993, p 197);
- constitué « *des réflexions qui se construisent, des expertises qui débattent* » (Midler, 1996, p 13).

Nous avons travaillé sur les projets d'envergure, car « *le projet d'une certaine ampleur* » offre les avantages suivants, selon Garel (2003) : « *conduit à recruter des collaborateurs, à structurer une équipe, à gérer sa croissance puis sa dissolution, à mobiliser des réseaux extérieurs à l'équipe, à gérer des crises et des conflits, à passer d'une phase de créativité à une phase de développement rationalisé... Ce concentré de vie organisationnelle modifie le management des acteurs par rapport aux repères et aux outils fonctionnels du management des équipes et de la gestion des*

ressources humaines » (p 48). De nombreux acteurs agissants y sont ainsi en situation, donnant lieu à une présence marquée de la communication durant tout le développement du projet, qu'elle soit interne ou externe à l'équipe projet, qu'elle se produise entre les membres de l'équipe projet ou entre les membres de l'équipe projet et les intervenants externes au projet (hiérarchie et spécialistes internes) ou/et des intervenants externes à l'organisation (consultants externes et membres d'autres organisations) (Hazebroucq et Badot, 1997, Midler, 1996).

Sont considérés ici projets « d'envergure » des projets « inter organisationnels », mobilisant des ressources propres à l'organisation ainsi que des ressources provenant d'une autre organisation, voire de plusieurs autres organisations. À ces projets, sont allouées des ressources « inhabituelles » en raison des impacts commerciaux, financiers et technologiques qu'ils sont supposés avoir sur l'organisation en tant qu'entité corporative. Ce sont des projets pour lesquels les dirigeants de l'organisation n'ont pas d'autre choix que d'y porter une attention particulière (Declerck, Debourse et Declerck, 1997). Ces projets doivent en effet permettre de réaliser : la mise en marché d'un nouveau produit, le retrait d'un produit sur le marché, la conquête d'un nouveau client de classe mondiale, l'obtention d'autres nouveaux contrats majeurs, un transfert de technologie avancée à la sous-traitance, une conformité aux nouvelles normes en vigueur dans les opérations, l'intégration d'un nouveau processus informatique plus performant en CRM ou encore une stratégie de réduction des coûts de fabrication.

Du point de vue concret, les projets d'envergure examinés ici sont des projets en chantier dont le niveau de risque cumulé, le niveau d'importance pour l'organisation ainsi que le niveau des ressources allouées (ces variables qui sont mesurées dans le cadre de l'étude même) se situent entre les niveaux moyen à très élevé. Volontairement nous avons écarté de notre étude, tout projet engageant une unique organisation, se déroulant « en circuit fermé ». Les acteurs agissants y sont

souvent en nombre restreint et appartiennent plutôt à un groupe de travail permanent; la communication est y peu intense ou « habituelle ». À titre indicatif, nous n'avons pas examiné de projets dits d'entretien ou de renouvellement (Garel, 2003), au niveau de risque faible, au sein desquels l'activité projet est souvent proche de l'activité opération. Nous ne voulions pas plus examiner de micro-projets, d'importance corporative faible, conçus et finalisés au sein d'un seul service d'une organisation donnée, sans allocation de ressources ni échéance spécifiques.

Ici, des projets de plusieurs catégories ont été conviés pour étude, afin de pouvoir comparer différentes situations et expériences de projets, à première vue similaires (Giard, 1994, 1998). Il s'agit de projets de développement de nouveaux produits et services (DNPS), de projets de réingénierie de processus (Process), de projets de technologies de l'information (TI) et de projets de recherche et développement (R&D). Les données recueillies concernent 32 projets distincts : 7 projets R&D, 7 projets TI, 8 projets Process et 10 projets DNPS.

De ces 32 projets examinés, 29 sont performants, dans le sens où ils sont considérés comme (assez, beaucoup) satisfaisants par les acteurs projets interrogés et parce que leur avancement respecte l'échéancier prévu. La notion de performance de projet réfère ici à la fois aux perspectives fonctionnalistes et interprétatives (Mohr and Speckman, 2000, Pollack, 2007)

A noter que nous utilisons ici le mot « gestion de projet » en tant que terme générique pour désigner ce qui relève de l'ingénierie de projet traditionnelle (AFITEP, 2003) et du management de projet actuel (Garel, 2003). Pour ce faire, nous avons dû nous affranchir d'une discussion philosophique très en vogue voulant que « gestion de projet » (inspiration traditionnelle) se distingue du mot « management de projet » (terme innovant), ainsi que Hazebroucq et Badot (1997) l'argumentent. En aucun cas donc, il ne faut voir dans l'emploi du mot « gestion de

projet » une quelconque revendication de nature théorique ou professionnelle. Cela n'est pas de mise dans le cadre de ce travail de thèse, même si le sujet est d'intérêt.

Les différentes conceptualisations qui sont ont servi de référence sont les suivantes :

Le projet

- La définition historique de l'activité projet proposée par Debourne, Deckerck et Navarre en 1983, qui distingue le mode projets du mode opérations, en référence au management stratégique. Le tableau I ci-dessous, d'après Declerck Debourne et Navarre, (1983, p 24, p 44) ainsi que Midler (1993, p 20) détaille ces idées.

TABLEAU I : ACTIVITÉS PROJETS ET ACTIVITÉS OPÉRATIONS
d'après Midler (1993), Declerck, Debourne & Navarre (1983)

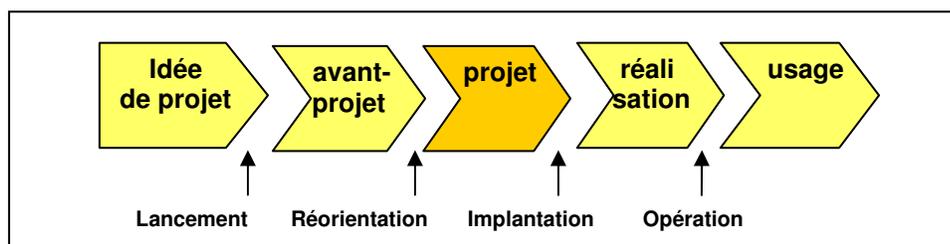
	Projets	Opérations
Environnement de la firme	nouvel environnement	environnement traditionnel
Gestion stratégique	spécialisée innovatrice	spécialisée opérationnelle
Contexte	Incertitude forte	incertitude faible
Activités	non répétitives	répétitives
Décisions associées	Irréversibles	réversibles
Facteurs influençant	forte influence des variables exogènes	forte influence des variables endogènes
Extrants	à variations fortes	à variations faibles
Effets	improbables, difficiles à mesurer	probables, mesurables
Cash flow	Négatifs	positifs

- La définition enrichie de projet du groupe ECOSIP, 1993 : « une création collective, organisée dans le temps et dans l'espace, en vue d'une demande ». Cette définition est plus proche de notre objet d'analyse ici que celle de l'AFITEP-AFNOR : « un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques » (Norme X50-115, 2002), ou encore de celle du Project Management Institute : « une entreprise temporaire décidée en vue de produire un résultat unique, produit ou service » (PMI, 2000).

- La définition révisée du projet par Jolivet (2003), qui représente le mieux ce que nous connaissons du terrain avant la recherche, et qui s'est avérée la plus empirique durant l'étude. Ici, le projet est davantage que le projet lui-même au sens traditionnel du terme car, en tant que processus et activités, il couvre une période qui s'étend de l'idée du projet à l'usage, au sein d'une séquence chronologique qui comprend idée de projet, avant-projet, projet, réalisation et usage. Comme la Figure 01 ci-après l'indique, ici le lancement du projet ou kick off se situe à la charnière entre l'idée de projet et l'avant projet. L'avant projet représente le temps/le processus/les activités de reformulation du projet et de redéfinition du projet. Après réorientation, l'activité projet en elle-même a lieu. L'activité opération intervient après la réalisation complète du projet, lorsqu'il est « mis en usage ».

FIGURE 01 : LE PROJET ET SON CYCLE DE VIE

d'après Jolivet, 2003



- Conséquemment, de la notion de cycle du projet et donc du « phasage » du projet, nous avons retenu qu'un projet se déroule dans le temps en plusieurs phases successives (Kerzner, 2003) même si l'idée de « concourance » apportée par Midler (1996), -qui suggère que le développement d'un projet est non séquentiel et correspond à un travail en diamant-, est pertinente. Le concept de « simples » phases a été retenu pour ne perdre de vue les acteurs sur le terrain. Aussi, nous avons considéré qu'un cycle complet de projet contient 5 phases : conception, faisabilité, programmation, implantation, clôture (Lewis, 2003, AFITEP, 2003) mais sur le terrain, nous nous sommes permis de laisser librement les acteurs s'exprimer à ce sujet, en gardant en tête les différentes conceptualisations du cycle de projet existantes.

Les catégories de projets

- Si beaucoup d'auteurs en gestion de projet ne consignent pas de différences entre les projets (Buttrick, 2006, Sotiaux, 2008), plusieurs taxonomies sont présentes dans la littérature, tantôt très techniques (Aïm, 2007), tantôt très académiques (Garel, 2003).

- Pour définir les catégories, le groupe ECOSIP, dont Midler (1993), s'appuie sur le poids économique des projets dans l'entreprise (trois catégories émergent : A, B et C). Declerck, Debourse et Declerck (1997), Jolivet, (2003) et Navarre (2005) classent les projets par niveau de taille et de complexité. Tréhorel (2007) les classe en fonction de leur difficulté technique et de leur complexité humaine. Conceptuellement intéressantes, ces différentes taxonomies sont cependant difficiles à appliquer sur le terrain sans une observation stricte des projets.
- Asquin, Falcoz et Picq (2005) distinguent les projets selon leurs finalités (objectifs) et différencie ainsi les projets à fort degré de reproductibilité, les projets de développement de nouveaux produits et services, les projets d'innovation et les projets de changement. Bellenger (2004), propose une classification basée sur les objets des projets (contenus), qui distingue les projets de réingénierie de processus, les projets technologiques, les projets commerciaux et les projets de R&D. Les projets étudiés ont été classés en référence à ces deux catégorisations.

La performance projet

- Les approches normatives, institutionnelles ou professionnelles (PMI, 2004, AFITEP, 2000) proposent que la performance du projet soit mesurée à l'aune de l'avancement du projet en fonction du respect du délai prévu, du coût prévu et de la qualité prévue. Le triangle d'or de la gestion de projet (coûts, délais, qualité) fait ici office de « blueprint ».
- Dans les organisations, la notion de performance projet est souvent arrimée à la vision que la planification prévisionnelle réalisée doit ou peut servir de point de référence. Toute dérive ou tout écart (négatif ou positif) apparaissant dans les tableaux de bord est alors un indicateur de performance ou a valeur de proxy, selon l'organisation.
- Selon Karlsen, 2002, Gallstedt, 2003 ou Murtorao et Kujala, 2007, la performance d'un projet peut se mesurer à l'aune de la satisfaction éprouvée par les parties prenantes envers le projet. Les indicateurs ou proxys à privilégier sont alors : le rythme d'avancement du projet, lorsque celui est en cours, ou la qualité du dernier livrable reçu, lorsque le projet est achevé. Par parties prenantes, les chercheurs désignent généralement les personnes impliquées et concernées par le projet (Karlsen, 2002), mais certains des chercheurs excluent les membres de l'équipe de projet alors que d'autres les incluent.

CHAPITRE 3

CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche, comme il est d'usage, nous avons constitué un cadre théorique et un cadre conceptuel ainsi qu'un cadre méthodologique et un cadre empirique.

Pour élaborer un cadre conceptuel solide, nous avons procédé à une analyse rigoureuse de la littérature en rapport avec nos intérêts de recherche. Nous sommes donc allés examiner comment les chercheurs en théories des organisations, en management stratégique, en sciences de la communication et en gestion de projet abordaient le phénomène de communication.

Nous avons lu, relu, annoté, décortiqué puis conclu.

Puis, par souci de compréhensibilité, nous avons choisi de présenter notre démarche de travail avant de présenter les conclusions de nos investigations.

3.1 - DÉMARCHE DE TRAVAIL EN AMONT

Nous avons analysé de façon méthodique les écrits en théories des organisations et management stratégique, en sciences de la communication et en gestion de projet, de façon à pouvoir

consigner de façon structurée les différents énoncés concernant le phénomène de la communication. Conformément à notre ancrage épistémologique «pragmatique» (Tashakkori et Teddlie, 1998), nous ne nous sommes pas limités à étudier la littérature en lien avec un seul paradigme scientifique, qu'il soit objectiviste ou subjectiviste; nous avons examiné les écrits se référant aux approches fonctionnalistes, interprétatives et constructivistes.

Au terme de ce parcours, nous avons élaboré trois guides de raisonnement correspondant à une structuration des différents champs investigués, présentés ici sous la forme de tableaux.

Le Guide A représente une synthèse des discussions produites sur le phénomène de la communication en management stratégique et en théories des organisations. Le Guide B fait de même à partir de la littérature en sciences de la communication et en communication organisationnelle. Le Guide C fait de même à partir de la littérature en gestion de projet.

Ces guides A, B et C ont été conçus pour établir un bilan de l'état des savoirs mais aussi pour nous aider à décider de la voie conceptuelle à privilégier. C'est donc en nous appuyant sur eux que nous avons ensuite dressé notre cadre conceptuel et formulé nos propositions de recherche. En utilisant les guides de raisonnement de façon croisée et sur le mode itératif, nous pensons avoir réussi à construire un cadre conceptuel solide, cohérent à la fois avec nos objectifs de recherche, notre objet d'étude et notre ancrage épistémologique.

Toujours par souci de lisibilité, seuls les éléments relevés dans la littérature pertinents à notre objet d'étude sont ici exposés. Les Guides A, B et C sont présentés sous la forme de tableaux par souci de simplification également.

3. 2 - ANALYSES DÉTAILLÉES DE LA LITTÉRATURE ET GUIDES DE RAISONNEMENT

Avant de présenter le cadre conceptuel et les propositions de recherche qui y sont rattachées, nous restituons ci-dessous les conclusions auxquelles notre « lecture » nous a conduits et les analyses que nous avons effectuées. Nous retraçons ainsi notre parcours à travers la littérature en théories des organisations et en management stratégique, à travers la littérature en communication et enfin à travers la littérature en gestion de projet. Simultanément, nous présentons nos trois guides de raisonnement A, B et C.

3.2.1 LE PHÉNOMÈNE DE LA COMMUNICATION DANS LA LITTÉRATURE EN THÉORIES DES ORGANISATIONS ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE : STRUCTURATION DU CHAMP ET GUIDE A

Dans le contexte de cette étude, il importait de comprendre ce qui avait été énoncé sur les caractéristiques nature, structure et contribution de la communication en théories des organisations et en management stratégique, afin d'établir un portrait «élémentaire» de la communication en sciences de la gestion. Nous avons donc analysé comment les chercheurs et spécialistes issus de différents courants théoriques avaient traité du phénomène de la communication dans ces champs de recherche.

De cette investigation, est né le Guide A, exposé ci-après à la page 39, qui propose une structuration de ces champs centrée sur nos intérêts de recherche. En plus de détailler nos analyses, le guide A fait état des trois principales conclusions, présentées ci-dessous.

Conclusion Un : la communication et sa contribution sont examinées de façon récurrente en théories des organisations et en management stratégique, à travers diverses représentations, dont certaines divergent. Ces perspectives sur la contribution ont évolué dans le temps, donnant lieu à trois principaux courants.

A l'instar de March et Simon (1999) qui voient en la communication l'un des trois piliers de l'organisation, la plupart des chercheurs en théories des organisations et en management stratégique ont envisagé la communication comme un élément constitutif significatif de l'organisation et/ou du management stratégique. Qu'il s'agisse de textes anciens (Fayol, 1917, Barnard, 1938) ou de textes récents (Quinn and all., 1997, Argyris, 1995, Hamel, 2000, Agarwal and all, 2010), l'apport de la communication à la survie ou à la croissance de l'organisation a toujours été évoqué, quels que soient la perspective théorique et les objets d'étude privilégiés. De ce fait, le thème de la contribution de la communication envers le management a largement été abordé. À titre d'exemples, la communication a été analysée comme un passage obligé (Drucker, 1954), un atout (Porter, 1986), une dimension fondamentale de la gestion (Mintzberg, 1973, Nonaka et Takeuchi, 1997). La communication est d'ailleurs un phénomène de plus en plus étudié en management stratégique, comme en témoignent les travaux actuels de recherche mobilisant les théories du capital social (Nahapiet and Ghoshal, 1998) et des ressources (Carmeli and Tishler, 2004, Harrison and all., 2010) ainsi que les concepts de management du changement (Giddens, 1979, Senge, 1997, Sarnin et al., 2006) ou de l'innovation (Duriez, 2001).

Au cours des dernières décennies, cependant, les perspectives sur la contribution de la communication au management stratégique ont beaucoup évolué. Même si une grande majorité des auteurs se sont attachés à définir le type de contribution que la communication doit ou devrait apporter aux organisations (Rogers and Roethlisberger, 1952, Beer and all., 1990), les approches fonctionnalistes et normatives ont cédé du terrain aux approches interprétatives et les perspectives descriptives sont également plus présentes (Giroux et Taylor, 1995, Gioia et Thomas, 1996), y compris des perspectives structurationnistes (Scott and Myers, 2010), comme c'est le cas en sciences de la communication. Autrefois dépeinte comme un simple mais important instrument de commandement et de contrôle (Fayol, 1917) puis présentée comme un facteur-clé de succès (Drucker, 1954, Rinova et Fombrun, 1999), la communication est ainsi passée au rang d'activité stratégique (Isaacs, 1999, Hamel, 2000, Manning, 2002) et de moteur du management stratégique (Giroux, 1993, Van Heidjen, 1996, Axelrod and all. 2006). Aujourd'hui se distinguent trois principales tendances en ce qui concerne la contribution de la communication au management stratégique des organisations. La communication a valeur : d'instrument (Manning, 2002), d'atout (Choi and Wang, 2009, Agarwal and all, 2010) ou de source (Hatchuel, 2005).

Conclusion Deux : la nature et structure de la communication ont toujours été évoquées en théories des organisations et en management stratégique mais ont été examinées indirectement. Comme dans le cas de la contribution, le traitement de la nature et de la structure a changé dans le temps, donnant naissance à trois courants distincts, alignés sur ceux précédemment évoqués.

La nature et la structure de la communication sont des thèmes bien présents dans les écrits en théories des organisations et en management stratégique mais ils sont abordés le plus souvent de

manière indirecte, via l'étude d'artefacts de communication. La communication y est largement étudiée en termes de processus, qu'il s'agisse de transfert de données ou de relations humaines.

La notion de Nature renvoie ici à la définition de la communication dont il est fait mention dans les textes académiques : circuit, réseau, canal, trait de caractère, pouvoir, échanges, relations, interactions, action collective (Austin, 1972, Lohisse, 2001). Le concept de Structure désigne généralement l'appareillage de communication dont sont ou se sont dotés les acteurs, à savoir : les dispositifs, les méthodes, les plans, les panoplies de compétences (Laramée, 1989, Cormier, 1999).

La Nature et la Structure de la communication ont été traitées de façon différente dans le temps, évoluant en parallèle des tendances de recherche en sciences de la communication (Attallah, 1993, Mattelart, 1995, Tompkins and Wanka-Thibault, 2000).

Historiquement, les premiers chercheurs en théorie des organisations et en management stratégique, ont abordé **la nature de la communication** à travers le registre technique (Barnard, 1938, Simon, 1945). Ces auteurs définissent la communication comme la transmission de données, des circuits et des canaux. Puis la communication devient un objet d'étude à connotation psychologique (Rogers, 1961). Les auteurs définissent alors la communication (aussi) comme une qualité personnelle et un trait de caractère individuel qui est inné ou s'acquiert: être charismatique, empathique, ouvert. Finalement, plus récemment, les auteurs ont regardé la communication comme un phénomène social, en tant que relation ou interaction (Toulmin and Gustavsen, 1996, Senge, 1997, Isaacs, 1999). La communication est alors définie comme une activité pluri-relationnelle : échanges, partage, communauté d'idées, discussion, dialogue.

Au moins deux éléments distincts composent traditionnellement **la structure de la communication**: les dispositifs/outils utilisés, dont les arrangements de compétences, ainsi que les contenus (langage, thématique). Récemment, le contexte de l'activité communication a été inclus dans les éléments structurels. Les éléments de la structure de la communication envers lesquels les sciences de la gestion ont longtemps porté attention sont les systèmes (Fayol, 1917, Simon, 1945), les programmes (Lafrance, 1996), les outils (Kotter, 1995), les panoplies de compétences (Rogers et Roethlisberger, 1952, Axelrod, 1992, Cormier, 1997), les activités managériales (Mintzberg, 1973), les méthodes (Mc Gregor, 1960, Maslow, 1954, Young and Post, 1993, Snyder et Morris, 1984), les « one best way strategies » (Perry, 1986, Smeltzer, 1991).

Plus récemment, ce sont les outils contextualisés (Argyris, 1995), les interactions (Van Dijk and all, 1997), les interprétations des acteurs (Demers, 1993), les réseaux sociaux (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979, Orgogozo et Serieyx, 1989), les relations d'échanges (Greenghalh, 1996), l'action collective (Weick et Ashford, 2001, Hatchuel, 2005), la conversation stratégique (Taylor et Giroux, 1995, Van der Heidjen, 2005) qui font l'objet de recherches.

Ainsi, graduellement, nature et structure de la communication ont étendu leur territoire, passant d'une vision technico-formelle faisant écho aux perspectives traditionnelles de la communication à une vision socio-informelle, qui reflète les perspectives nouvelles de la communication. Se distinguent aujourd'hui trois courants majeurs : un courant centré sur les définitions techniques associées aux dispositifs formels (Cornet, 1999, Hedberg and Johnsson, 1982, Harrison and all., 2010), un courant dédié aux définitions psychologiques associées aux dispositifs de type panoplie du manager ou du leader (Ghoshal and Bartlett, 1994, Moss Kanter, 2000, Akerman Anderson et Anderson, 2004) et un courant centré sur les définitions sociales associées aux dispositifs

informels (Ford and Gioia, 1992, Dyer and Singh, 1998, Frooman, 1999, Isaacs, 1999, Mengis and Eppler, 2008)

Du côté de la modulation de la communication dans le temps, sont aujourd'hui étudiés la construction du sens dans le temps (Barrett, Thomas et Hocevar, 1995, Gioia et Thomas, 1996), les processus en situation de transformation (Gioia et Chittipeddi, 1991, Jacob et al., 2002), la construction du sens partagé (Chanal, 2000, Rouleau and Balogun, 2007).

Conclusion Trois : seules quelques études sur la communication en théories des organisations et en management stratégique mettent en scène des acteurs agissants

Peu d'auteurs en administration ont examiné la communication en considérant les membres de l'organisation comme des acteurs agissants en tant que collectif. Seules quelques études en théorie des organisations, se référant à des approches contemporaines en gestion, mettent en scène des acteurs agissants et traitent de la contribution de la communication. Il s'agit de travaux se rapportant aux conceptualisations avancées par Nonaka et Takeuchi, (1997), Senge (1999) ou encore Quinn, Anderson et Finkelstein (1996), Weick et Ashford, (2001). Dans le champ du management stratégique, là également, quelques recherches suivent cette orientation (Chassang et al. 2002). Il s'agit principalement d'études mobilisant les approches des ressources (Forsé, 2000), du capital social (Adler and Kwon, 2002, Charreire et Huault, 2002), des approches relationnelles et interactionnistes (Deetz, 2008).

Voir également notre Guide A, soit le Tableau II page suivante, pour précisions sur les divers éléments de la communication ici répertoriés.

Tableau II - GUIDE A : MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET COMMUNICATION - STRUCTURATION DU CHAMP

AUTEURS REPÈRES	APROCHES ORG. ET MANAGT STRATEGIQUE	ARTEFACTS DE LA COMMUNICATION	NATURE DE LA COMMUNICATION	STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	ÉVOLUTION COMMUNICATION	CONTRIBUTION COMM-MANAGT	VISION DOMINANTE COMMUNICATION
Feyol, 1917, Andrews, 1971 Porter, 1986, Bartoli, 1989, Manning, 2002	Écoles : du PODC, de la planification, de l'analyse stratégique Acteur-clé : corporation	Outil du PODC, diffusion de consignes, exercice de l'autorité, contrôle de l'exécution des ordres, annonce de décisions stratégiques	Technique	Plans et stratégies Programmes internes Règles et procédures Chartes corporatives Comités de gestion Systèmes EDI, Canaux dédiés, Véhicules et supports formels	linéaire dans le temps, organisée et ordonnée par anticipation, usage systématique, en fonction des prévisions corporatives	Instrument de gestion et de management Mode de contrôle Outil de diffusion de la stratégie Formalités d'implantation	INSTRUMENT
Mc Gee et Prusack, 1993 Barnard, 1938, Simon, 1947 Cyert et March, 1963 Quinn & al., 1996, Arrégle, 1996 Rindova et Fombrun, 1999 Collis et Montgomery, 1995 Tyoniack, 1998 Harrison and al., 2010	Écoles : de la rationalité limitée, de la coopération, de l'intelligence artificielle, des ressources et des compétences I, des capacités dynamiques Acteur-clé : corporation	Coordination des tâches, écoute du personnel et du client, analyses de données, intelligence économique, discours de convergence et synergie, application et implantation des décisions stratégiques	Technique + Psychologique				PASSAGE OBLIGÉ
Mayo, 1939, Maslow, 1954 Mc Gregor, 1960 Hersey et Blanchard, 1989 Argyris, 1995, Frooman, 1999 Feldman et March, 1981 Anderson Akerman, 2004, Oujmet, 2008, Choi and Wang, 2009 Agarwall and al., 2010	Écoles : des Relations Humaines ancienne et renouvelée, des leadership, des ressources et compétences II, de la prise de décision Acteur-clé : leader(s)	Feed-back au personnel, discours de motivation, légitimité de l'autorité, diverses de coopération, renforcement et accompagnement des décisions stratégiques,	Psychologique	Compétences relationnelles Habilités de communication Aptitudes à communiquer Bon comportement vers manipulations des autres, Jeux d'influence Face à face Caractéristiques individuelles Qualités de leadership Capacité à s'intégrer Médiation	situationnelle, selon les besoins corporatifs ou des autorités, dépend des interlocuteurs, une certaine autorégulation	Compétence distinctive Atout pour le développement organisationnel Pilier pour management Soutien à la gestion Support à la stratégie	ATOUT
Selznick, 1957, Drucker, 1954, March et Simon, 1958 Van de Ven et Rogers, 1988 Schön, 1986 Weick et Browning, 1996 Gioia et Van Dijk et al., 1997 Thomas 199 Mengis and Eppler, 2008	Écoles : du développement organisationnel, de l'interactionnisme, du changement par les individus, de l'enactement, du sens partagé, Acteur-clé : leader(s)	Gestion des symboles, interactions spécifiques, construction de sens, développement des personnes et organisationnel, gestion des groupes, micro- geste stratégique, amélioration et révision des décisions stratégiques	Psychologique + Sociale				FACTEUR-CLÉ
Senge, 1990, Orgogozo et Serreys, 1999, Granovetter, 1985, Friedberg, 1992 Greenhalgh, 2001, Morin, 2000, Axelrod, 2000 Hamel, 2000 Carmeli and Tishier, 2004	Écoles : de l'action réflexive, des réseaux, du changement par l'action structurée, de l'ordre négocié, de la systémique, de capital social Acteur-clé : tous individus présents et collectifs	Collaboration ad hoc ententes négociées, échanges ouverts, implication collective, pratiques émergentes, régulation de la décision stratégique	Sociale + Technique	Mise en commun Échanges d'idées Dialogues Conversation à plusieurs Débat collectif Interaction permanente Actes de confiance Communautés de pratiques Activation de réseaux Formation de coalitions Groupe de pression Rencontres ad hoc Discussions informelles	non linéaire dans le temps, intensités et rythmes variables, usages ad hoc et aléatoires, voire processus complexe, à multiples entrées	Source ou base du changement Central au management Moteur de la (formulation de la) stratégie	ACTIVITÉ STRATÉGIQUE BASE
Van der Heijden, 1996, 2005, Isaacs, 1999, Boden, 1994 Koenig, 1996, Crozier, 1995, Senge, 1991, Brown et Duguid, 1991 Nonaka et Takeuchi, 1996 Steyaert et Bouwen 1996, Wenger et Snyder 2001, Nahapiet et Ghoshal 1998 Giroux et Taylor 1995 Pettigrew 2002, Hatchuel, 2005	Écoles : du dialogue, de la conversation stratégique, de l'apprentissage organisationnel, de l'action collective, de l'action stratégique, de l'engagement social, de la confiance Acteur-clé : collectif(s)	Dialogue, conversation stratégique, action collective, co-innovation, discussions-débats de co-création, communautés de pratique, transferts de connaissances, formulation collective de la stratégie, prise en commun de décisions	Sociale Sociale avec éléments psychotechniques				(Évolution historique)

3.2.2 LE PHÉNOMÈNE DE COMMUNICATION DANS LA LITTÉRATURE EN SCIENCES DE LA COMMUNICATION : STRUCTURATION DU CHAMP ET GUIDE B

Afin de bien cerner ce que le phénomène de la communication peut représenter dans son intégralité, nous avons examiné comment les chercheurs en sciences de la communication ont analysé le phénomène de communication. L'un de nos intérêts particuliers était ici de comprendre comment l'étude du phénomène de la communication, dont les conceptualisations sont multiples, avait évolué dans le temps compte tenu de nos conclusions sur le traitement de la communication dans le champ du management. Nous voulions également répertorier les apports des chercheurs issus du champ de la communication organisationnelle. Cette investigation a permis d'établir le **Guide B**, exposé en page 44, qui est une structuration du champ de la communication centré sur l'étude des caractéristiques nature, structure et contribution de la communication. En plus de détailler nos analyses, le guide B fait état des trois principales conclusions, présentées ci-dessous.

Conclusion Un : la nature et la structure de la communication sont discutées en permanence depuis l'origine des sciences de la communication et de nombreuses conceptualisations coexistent qui peuvent être regroupées autour de trois axes majeurs en ce qui concerne la nature et de cinq axes en ce qui concerne la structure.

En sciences de la communication, nature et structure de la communication sont parmi les caractéristiques de la communication les plus étudiées, qu'il s'agisse de travaux empruntant aux perspectives objectivistes ou subjectivistes (Greenbaum, Hellweg et Facione, 1987).

La nature de la communication a fait l'objet de nombreuses discussions scientifiques depuis plusieurs décennies. De multiples conceptualisations de la communication ont été élaborées

(Lohisse, 2001), certaines étant intégratives, d'autres disjonctives. Coexistent donc de nombreuses définitions constitutives distinctes dans les travaux de recherche. Celles-ci se regroupent cependant autour de trois axes principaux : axe technique (Wiener, 1948, Weaver et Shannon, 1963,), axe psychologique (Rogers, 1961) et axe social (Goffmann, 1973, Sfez, 1988, Winkin, 1996). Quatre autres axes, issus de combinaisons des axes principaux sont également visibles : axe psychotechnique (McLuhan, 1972, Lasswell, 1948), axe psychosocial (Lévi-Strauss, 1958, Jacobson, 1963, Bateson, 1972, 1988, Watzlawick, 1987), axe sociotechnique (De Rosnay, 1975, Morin, 1991) et axe technico-psycho-social (Morin, 1998, Muchielli, 2000). Le concept d'acteurs agissants est davantage présent parmi les conceptualisations de la communication les plus récentes (Bateson et Ruesch, 1988, Muchielli, 1998, 2000, Taylor et Latour, 2008).

Les chercheurs en sciences de la communication ont également longuement étudié **les structures de la communication** : les systèmes (Wiener, 1954, Wigand, 1989), les messages et les supports ou les outils (McLuhan, 1972), les filtres et les effets (Morris, 1951, Lasswell, 1948, Katz et Lazarsfeld, 1955, Katz, 1990), les signes (Lévi-Strauss, 1958, Feldman and all., 1981), le langage (Jakobson, 1963, 1973), les activités et compétences des émetteurs et des récepteurs (Rogers, 1961, Berne, 1964), la force des informations et de la propagande (McLuhan, 1967).

Dans les travaux descriptifs récents, la structure de la communication fait l'objet d'une grande attention et est représentée généralement de cinq manières : formelle (Westphalen, 1995), informelle (Mengis and Eppler, 2008), duale (Akrich, Callon et Latour, 2006), multiforme/complexe (Kuhn, 2008), compétences de l'acteur (Moyson, 1996), les trois aspects formels, informels et compétences étant abordés de façon récurrente par les chercheurs.

L'évolution de la communication dans un temps donné a peu été étudiée mais récemment plusieurs chercheurs en communication organisationnelle (Giroux, 1991) s'y sont intéressés.

Conclusion Deux : les conceptualisations de la communication ont évolué dans le temps, comme en témoigne l'émergence récente du champ de la communication organisationnelle, qui s'intéresse en priorité aux perspectives subjectivistes.

Une évolution dans le temps de divers concepts de nature-structure de communication est visible, qui montre que les modèles anciens de la communication plutôt unilatéraux (Weaver and Shannon, 1963, émetteur-circuit-récepteur, transmission de données) sont petit à petit délaissés au profit de modèles psychosociaux et sociaux multilatéraux (relations interpersonnelles, interactions collectives, réseaux, Lohisse, 2001); de même, les références aux structures complexes (Morin, 2000) sont de plus en plus présentes, alors que les chercheurs semblent perdre de l'intérêt pour des études portant sur les structures formelles non contextualisées. Ainsi, récemment, en termes de nature-structure, les thématiques de communication auxquelles les sciences de la communication ont porté davantage attention sont : les interactions situationnelles (Muchielli, 1998), les réseaux sociaux (Lazega, 1998, Monge et Contractor, 2000, Sthol, 2004), les systèmes complexes d'échanges (Le Moigne, 1990, Muchielli, 1999), la construction de sens et l'acte de communication (Winkin, 1996), les représentations (Goffman, 1961), les risques de manipulation (Wolton, 1998, Mumby, 2001, Sfez, 1988), le langage contextualisé (Girin, 1990), l'(inter)action collective et la structuration des échanges (Muchielli, 1996, 1998, Deetz, 2008), l'appropriation des nouvelles technologies (Renard et St-Amant, 2005), les besoins communicationnelles des équipes (Minssen, 2005).

Si les conceptualisations de la communication changent à travers le temps, par contre des similitudes existent et sont persistantes entre certains concepts en gestion et en communication. Par exemple, les perspectives normatives ont été longtemps privilégiées en recherche dans les sciences de la communication et dans les travaux contemporains, prédominent largement les

approches interprétatives ou constructivistes et de nombreuses recherches descriptives sont en cours. Pour la plupart, les chercheurs issus du champ de la communication organisationnelle qui s'est développé dans les années 90 (Taylor, 1993), mobilisent ces approches subjectivistes (Cooren, 2004) et interrogent la communication des organisations sans visée prescriptive.

Conclusion Trois : la contribution de la communication à une pratique, à un travail ou à une entité fonctionnelle reste peu étudiée, même en communication organisationnelle, et peu de conceptualisations de la contribution sont proposées.

La contribution de la communication (à une pratique, à un travail, à une organisation) n'est pas évoquée de façon directe dans la grande majorité des travaux de recherche en sciences de la communication. Elle ne fait pas non plus l'objet d'examen approfondis en communication organisationnelle. La contribution de la communication est plutôt analysée par le biais de l'étude de mécanismes spécifiques comme, par exemple, les effets de masse, les impacts de la manipulation, les conséquences des jeux d'influence. Des nombreux travaux en communication organisationnelle, seuls quelques uns abordent directement la notion d'une communication contributrice (Borzeix, 1987). Plusieurs chercheurs mobilisent les théories critiques pour dénoncer le « recours » à la communication promulgué en management des organisations (Mumby et Clair, 1997). Depuis 2000, un courant fort est cependant émergent, qui reprend les travaux de Taylor (1993) pour examiner comment la communication contribue à l'organisation et au management stratégique (Cooren and all., 2008, Mengis et Eppler, 2008) comme en témoignent la tenue du Colloque «Communication et Organisation» en 2008 (HEC MONTRÉAL) et d'un premier Colloque à l'Academy of Management (août 2010, Montréal) intitulé «*Texts, Talks and Tools in Strategy*» organisé par le Groupe d'étude sur les pratiques de la stratégie (Géps). Voir également notre Guide B, soit le Tableau III, page suivante.

**Tableau III - GUIDE B - STRUCTURATION DU CHAMP DE LA COMMUNICATION
NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION, SELON LES CONCEPTUALISATIONS MOBILISEES**

AUTEURS DE RÉFÉRENCE	PERSPECTIVES A DOMINANTE OBJECTIVISTE	PERSPECTIVES A DOMINANTE SUBJECTIVISTE	NATURE DE LA COMMUNICATION	STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	DYNAMIQUE DE LA COMMUNICATION	ÉVOLUTION DES COURANTS
Shannon et Weaver, 1949 Wiener, 1948	Tendance prioritaire Modèles mathématiques Modèles mécanistes	Tendance inexistante	technique	Éléments formels Transmission de données, émetteur, Canaux, supports, Code, Signal. Filtres	Processus linéaire modélisable	TECHNICO-FORMEL COURANT CENTRAL ORIGINAL
Lasswell, 1948, Merton, 1978 Rogers C, 1962, Berne, 1964 Katz et Lazarfeld, 1955	Tendance prioritaire Modèles des effets Modèles des stimuli	Tendance marginale Modèles des interprétations	psychologique	Éléments d'ordre individuel Récepteur, Réponse Comportements Stimulus	Processus prévisible relié aux archétypes individuels	PSYCHO-COMPORTEMENTAL COURANT CENTRAL ORIGINAL
Lasswell, 1954 Levi-Strauss, 1958 Barthes, 1957, Jakobson, 1963 Morris, 1971, McLuhan, 1972, Muchielli, 1993	Tendance prioritaire Courants majeurs Modèles structuraux	Tendance prioritaire aussi Modèles des processus Modèles sémiotiques	psychotechnique	Éléments formels et d'ordre individuel Impacts des messages Force des media, Signes et structure, Langage Processus, flux	Processus prévisible relié aux archétypes individuels Processus modélisable	PSYCHO-TECHNIQUE DUAL COURANT COMBINÉ ORIGINAL
Wiener, 1954 Simon et Newell, 1972 De Rosnay, 1975 Le Moigne, 1986, Muchielli, 1999	Tendance prioritaire Modèles cybernétiques Modèles sociométriques	Tendance prioritaire aussi Modèles systémiques Modèles Human Process	sociotechnique	Mélange formel et informel Niveaux d'actions, Boucles Contre-effets, Symétrie-asymétrie Complexité	Processus complexes mais régulés Modèle systémique	SOCIO-TECHNIQUE DUAL COURANT COMBINÉ ORIGINAL
Birdwhistel1967 Bateson, 1972, Watzlawick, 1979 Rogers E 1982, Sfez, 1987 Olivesi, 2002, Mumby, 2001,	Tendance marginale Modèles des perceptions Modèles de l'influence	Tendance prioritaire Modèle des représentations Modèles interactionnistes Modèles critiques	psychosociale	Éléments informels Intentions des acteurs Interprétation, Perceptions Micro-acte	Processus non linéaire Interactions liées au contexte	PSYCHO-SOCIAL COMPLEXE COURANT COMBINÉ ORIGINAL
Bourdieu, 1982 Habermas, 1987, Goffman, 1973 Touraine, 1984 Winkin, 1996 Muchielli, 1998, Forsé, 2000	Tendance marginale Modèles des réseaux et des processus	Tendance prioritaire Modèles anthropologiques Modèles des acteurs intentionnalisés Modèles contextualisés	sociale	Échanges informels Relations Réseaux, pouvoirs et politique Actions contextualisées	Processus non linéaire et contextualisé	SOCIO-INFORMEL COURANT CENTRAL ORIGINAL
Sfez, 1987, Morin, 1991 Watzlawick, 1987, Taylor, 1993 Muchielli, 1999, Cooren, 2006 Clark and all., 2008, Kuhn, 2008	Tendance marginale Modèles explicatifs	Tendance prioritaire Modèles de l'orchestre Modèles dialogiques	psycho-socio-technique	Liens formel et informel Signes et symboles Action et acteurs	Processus complexes et contextualisés	COURANT MULTICOMBINÉ DÉRIVÉ COMPLEXE

3.2.3 LE PHÉNOMÈNE DE COMMUNICATION DANS LA LITTÉRATURE EN GESTION DE PROJET : STRUCTURATION DU CHAMP ET GUIDE C

Pour mener à bien la présente étude, il était impératif d'identifier comment étaient étudiées les caractéristiques nature, structure et contribution de la communication dans le champ de la gestion de projet. Nous étions ici particulièrement intéressés à pointer les similitudes et les divergences existant entre les travaux en gestion de projet et ceux en management stratégique. Nous voulions également être capables d'établir des liens entre les notions évoquées en gestion de projet et en sciences de la communication. Nous avons donc examiné en détails les conclusions des chercheurs et spécialistes en gestion de projet appartenant aux différents courants théoriques quant au phénomène de communication en situation de projet.

De ce travail, est né **le Guide C**, soit le Tableau IV présenté dans les pages 50 et 51, qui présente une structuration du champ de la gestion de projet centrée sur nos intérêts de recherche à savoir : nature, structure, et contribution de la communication en situation de projet. En plus de détailler nos analyses, le guide C fait état des trois principales conclusions, présentées ci-dessous.

Conclusion Un : plusieurs de nos analyses précédentes sont confirmées : La communication est omniprésente dans la littérature en gestion de projet. Peu de travaux empiriques et descriptifs ont été menés. Les facteurs humains font partie des thématiques peu abordées. Le projet est une situation exceptionnelle pour étudier le phénomène de la communication.

Comme mentionné dans le Chapitre 1 traitant des origines de cette recherche, quasiment tous les auteurs en gestion de projet depuis les années 70 ont abordé le thème de la communication dans leurs écrits, quels que soient les projets examinés et leurs intérêts de recherche. Tous les

chercheurs s'accordent à dire que la communication est un aspect incontournable de la conception et du développement des projets, de Declerck, Debourse et Navarre, en 1983 à Midler en 2005. Mais peu de recherches empiriques et descriptives ont été menées (Garel, 2003). Le plus souvent, le phénomène de la communication en gestion de projet, est abordé à travers une vision prescriptive (Smyth and Morris, 2007).

Comme mentionné dans le Chapitre 1 également, les aspects humains (se situant parmi ceux dits «soft») de la gestion de projet sont des phénomènes beaucoup moins explorés à ce jour que les aspects «hard» (méthodes, analyse économique, gestion des risques, chemins critiques, allocation des ressources) qui font traditionnellement l'objet de recherches dans ce domaine. La description des phénomènes de communication reste particulièrement chose rare sous l'angle «action collective» ou «relations sociales» sauf à travers Midler, Giard et al. (1993) et leurs affiliés. Les acteurs projets, excepté le gestionnaire de projet qui fait l'objet de nombreuses recommandations, sont rarement examinés en lien avec la communication, qu'ils soient considérés passifs ou actifs

Comme mentionné dans le Chapitre 1 encore, il est palpable que tout projet -et mieux encore s'il est stratégique ou d'envergure-, représente un espace-temps exceptionnel pour travailler à décrire le phénomène de communication dans un contexte de management stratégique particulier. De nombreux textes issus de la littérature en gestion de projet caractérisent le projet comme une situation où des acteurs agissent directement sur le devenir d'une entité (ici le projet), ce qui est parfaitement aligné avec la notion de management stratégique que nous avons retenu ici (des Lauriers, 2003). D'autre part, comme il s'agit d'une situation où des acteurs œuvrent ensemble à la réalisation d'une mission commune et interagissent fortement (Asquin, Falcoz et Picq, 2005), l'étude poussée du phénomène de la communication s'en trouve facilitée.

Conclusion Deux : la nature et la structure de la communication sont toujours évoquées en gestion de projet. La littérature fait aujourd’hui état de trois tendances distinctes, résultant de l’évolution historique de ce domaine.

Les caractéristiques nature et structure de la communication sont traitées de façon récurrente dans les textes. La littérature en gestion de projet mentionne de nombreuses définitions de la communication qui mettent en exergue sa nature profonde, même si peu de travaux portant sur **la nature de la communication** ont été réalisés. La communication est principalement envisagée comme la transmission d’informations et le transfert de données (Weiss et Wysocki, 2000, Corbel, 2003, PMI, 2004, Howes, 2001, Aïm, 2007). Elle est aussi souvent considérée comme une habileté personnelle, innée ou acquise (Bellenger, 2004, Campbell, 2009). Les chercheurs n’ont que très peu recours aux définitions de type social pour caractériser la nature de la communication. La communication est ainsi rarement traitée sous l’angle de la relation ou du débat (Navarre, 2005), même si la tendance actuelle s’oriente vers une approche plus sociale de la communication, mettant parfois en scène un « acteur collectif » (Pollack, 2007).

La structure de la communication, souvent abordée avec précision, réfère en premier lieu aux dispositifs formels, comme dans le cas des écrits en management stratégique. Il est ainsi avant tout question de tableaux de bord de « reporting », de documentations informatives préétablies, de revues de projet préprogrammées et autres rencontres planifiées (Lewis, 1997, des Lauriers, 2003, Moigne, 2008, Badiru, 2008,). Parmi les dispositifs les plus cités, on retrouve aussi les dispositifs de type panoplie du gestionnaire de projet (PM) qui correspondent à un portefeuille de cartes de compétences communicationnelles (skill set) appartenant au PM, dont il peut user à sa guise. C’est le « kit » du parfait leader, liste des savoir-être et savoir-faire requis et agréés, le coffret de pouvoirs personnels et hiérarchiques, la boîte de jeux politiques, etc. (Crawford, 2000, Asquin et Picq, 2007, Sotiaux, 2008). Les dispositifs informels (échanges courriels ad hoc,

discussions impromptues) sont peu évoqués (Garel, 2003) et souvent de façon négative, l'improvisation étant généralement vue comme un phénomène nuisible au projet (Bloch, 2000).

Actuellement, trois tendances distinctes concernant nature et structure se dessinent nettement. Les travaux qui mettent l'accent sur la nature psychologique de la communication, font clairement état d'une structure de communication en forme d'appareillages de type « skill set » ou panoplie de compétences du PM (Lewis, 2001, Ruuska and Vartiainen, 2003). Les travaux arguant de la nature technique de la communication (Courtot, 1998, Aïm, 2007) considèrent les dispositifs formels (outils organisés, prédéfinis, institutionnalisés) comme les éléments structurels de la communication. Les quelques études qui sont axées sur la nature sociale de la communication (Pinto, 1996, Midler, 1996, Gautier, 2003), envisagent les dispositifs informels (outils ad hoc, au besoin, émergents) comme éléments structurels fondamentaux de la communication. Les auteurs plutôt axés sur la communication technique cherchent à aplanir la communication au moyen de plan et méthodes à mettre en place (Dow and Taylor, 2008); d'autres, endossant le principe d'une communication psychologique, se posent la question de la situation afin de trouver une réponse adéquate circonstancielle en termes de leadership (Turner and Müller, 2005, Muller and Turner, 2007); d'autres encore, focalisés sur la communication sociale, veulent comprendre les mécanismes des échanges entre toutes les parties prenantes (Midler, 1998, Lehmann, 2009).

Par ailleurs, quoique la modulation de la communication au cours du projet ne semble faire l'objet d'aucune étude spécifique, plusieurs travaux indiquent que les besoins en données diffèrent selon les phases du projet, des data fiables étant indispensables pour la définition du projet et pour sa planification (Jolivet, 2003, Afitep, 2000, Kerzner, 2003).

Conclusion Trois : la contribution de la communication au projet a toujours été source d'intérêt pour les spécialistes en gestion de projet. Trois courants distincts coexistent, résultant d'une évolution dans le temps de la vision de la contribution.

La notion de contribution de la communication au projet est abordée en permanence, même si des concepts variés la caractérisent. A titre d'exemples, elle est présentée comme : une obligation, un piège, un risque, un facteur d'échec (Weiss et Wysocki, 2000, Courtot, 1998), un processus facilitant, facteur de succès/clé de la réussite, élément de performance (Peters, 2000, Kerzner, 2003, Michalski, 2000, Adenfelt, 2009), un système structurant, la base du projet, l'élément central du projet (Midler, Giard et al., 1993, Declerck, Navarre et Debourse, 1997, Gautier, 2003, Midler, 2005).

Depuis les années 70, les conclusions portées sur la contribution de la communication au projet ont cependant changé, en parallèle des avancées en sciences de la gestion et de la communication. Autrefois présentée exclusivement comme un problème pour le projet, puis appréciée comme un facteur-clé de succès d'un projet (Lewis, 1997), la communication est de plus en plus considérée comme une force motrice pour le projet (Midler, 1996). Même si l'idée d'une contribution de type risque domine encore dans les travaux, aux côtés de l'idée d'une communication facteur-clé de succès, la percée effectuée par le courant académique récent qui voit en la communication la trame du projet, est bien visible.

Comme c'est le cas en management stratégique, aujourd'hui, plusieurs visions de la contribution de la communication coexistent en gestion de projet qu'il est possible de regrouper en trois courants différents. Se distinguent les auteurs pour qui la contribution de la communication au projet est surtout associée à la dimension risque (Corbel, 2003), ceux pour qui domine la dimension facteur de succès (Kerzner, 2003) et ceux pour qui la contribution est de l'ordre de la force motrice (Murtoaro et Kujala, 2007). Voir Guide C, soit le Tableau IV pages suivantes.

**Tableau IV - Guide C : PROJET ET COMMUNICATION :
STRUCTURATION DU CHAMP DE LA GESTION DE PROJET**

AUTEURS REPERES	PERSPECTIVE SCIENTIFIQUE	CARACT. PROJETS	CARACT. ACTEURS	NATURE DE LA COMM.	STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	DYNAMIQUE DE COMMUNICATION	CONTRIBUTION DE COMMUNICATION	VISION DOMINANTE COMMUNICATION
Weiss et Wysocki, 1992, p74-81 , Kerzner, 2000, p245, p 275-289 Corbel 2003 p 50 Howes, 2001 p 245 Bodunde Badiru, 2008	perspective normative vision classique stratégie	Projets tous types Toutes phases	Peu de présence définie Boîte noire parfois leader	Technique +++ + Psycho +	Dominante formel Outils, Cahier des charges Manuel de l'utilisateur Habiletés Management des conflits	Linéarité de processus Pas de changement en cours de projet	Travail à exécuter Obligation à rencontrer Risque à maîtriser Cause d'échec	COMMUNICATION TECHNIQUE FORMELLE
Courtot, 1998, p 106 - 110 Aïm, 2008, p 171-177 Jharani, 2010	perspective déductive normative vision classique stratégie	Projets de tous Types	qualifiés comme Points, réseaux, cibles	Technique +++ + Psycho +	Dominante formel Canaux, Systèmes, structures et outils, Tool kit Comportements à adopter	Linéarité certaine Stabilité du processus pouvant et devant être anticipé	Risque à maîtriser Lever d'implication et responsabilisation	CONTRIBUTION AU PROJET = RISQUE
Peters, 2000 p 102,125, 129, 196 Moigne, 2008, p 14 Campbell, 2009,	perspective normative vision praxéologique de la stratégie	Tout projet Du petit au grand	Leader fort Cibles à cibler	Psychotechnique	Mix formel- compétences Habiletés Outils, Marketing projet	Situationnel mais régulier dans le temps	Obligations sociales Visibilité et image Outil de persuasion	NOTION DE PROBLEME
PMI handbook, 2004 p24-25, p 33, p 38, p 117-126, p 132 , Mercedith & Mantel 1999 p109, p 253-261 , p441, p 452-457, p513, p537, Muhammed, 2009	perspective normative avec exemples vision praxéologique de la stratégie	Tous projets Selon les phases du projet à anticiper	Leader face aux membres de l'équipe, stakeholders	Psycho ++ + Technique ++	Échanges d'informations Systèmes d'infos Mix formel-compétences Habiletés, outils, plan, recueil et diffusion, Contrôle des parties prenantes Contrôle cybernétique	Processus assez stable, régulier dans le temps Selon les phases du projet mais besoins prévisibles	Outil structurant Responsabilités à assumer Processus Instrument d'analyse et de gestion du risque Outil de régulation	
Bloch, 2000, p44, p93-97, p 100, p 114, p 146, p 155, p 175 Dow and Taylor, 2008	perspective normative Managt stratégique ouvert	Tous projets	Points de repères dans le flux	Sociotechnique dur	Flux et échanges, circuits Propagation culture Outils et modes, infrastructure, NTIC	Processus de, forme irrégulière et distributive	Piège à part entière Essentielle au projet Utilité immédiate Plateforme structurante	
Kharbanda et Pinto, 1996 p 85 -87, p108 -110 Butrick, 2006, p 73-78	Perceptive inductive normative à partir de cas Vision classique stratégie	Grands projets d'ingénierie mis en échec pont, metro, usines...	Acteurs externes essentiels Leader pivot	Psycho +++ + Technique +	Dominante compétences Habiletés, plan Comportements, outils, Mécanismes efficaces, système réseau	situationnelle Notion de timing leader	Le Cru Élément frustrant Risque d'échec	COMMUNICATION PSYCHOLOGIQUE COMPÉTENCES DU PM
Lewis, 1996 p 9 à 12, p 74, p 101 à 106 Sotiaux, 2008, p 102-104	Perspective normative Vision praxéologique stratégie	Projet tous types	Manager, leader central et unique	Psycho ++++	Dominante compétences Facteurs humains Compétences	Situationnel Selon les phases mais surtout au choix du leader	Dans la base du projet Responsabilité à assumer	

AUTEURS REPERES	PERSPECTIVE SCIENTIFIQUE	CARACT. PROJETS	CARACT. ACTEURS	NATURE DE LA COMM.	STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	DYNAMIQUE DE COMMUNICATION	CONTRIBUTION DE COMMUNICATION	VISION DOMINANTE COMMUNICATION
Pinto, 1996, p 13, p 79-80, p 151 p 99, p 109, p 151	perspective normative avec cas Axe praxéologique Stratégie	Tous projets, avant et tout temps	Leaders et stakeholders	Psychosociale	Mix compétences et informel Habilités d'influence, Comportements Pouvoir et politique Stakeholders managing	Jeu situationnel A la discrétion du leader et selon les stakeholders	Élément intangible Neud du projet	(SUITE) CONTRIBUTION AU PROJET FACTEUR-CLE DE SUCCÈS
Garei, 2003 p 56, p 58, 98, p 100-102 Ruuska and Vartiainen, 2003., p307-312 Boudés, 2006	perspective descriptive et normative managt stratégique ouvert	Tous Projets	Tous les intervenants Acteurs sociaux	Psychosociale	Savoirs relationnels, Compétences, animation, leadership Apprentissage Interaction technique	Processus selon les phases du projet et les besoins des différents acteurs	Facteur-clé de succès Difficulté cognitive et d'expression en contexte d'incertitude	NOTION DE FACILITATEUR
Hazebroucq et Badoit, 1997 p 41, p 42, p 109, p 80-82	perspective déductive normative managt stratégique ouvert	Projets de tous types	Tous les intervenants Acteurs sociaux	Technique ++ + Sociale ++	Facteurs soft humains Réseau social Outils et techniques RH	Processus selon les catégories d'intervenants	Élément crucial Mais règles à suivre	
Jolivet et Navarre, 1993, 1996 p 266 , Navarre, 2004 Bredillet, 2005	perspective inductive et normative managt stratégique ouvert	Grands projets Selon taille et complexité	Manager Leader Individus et team Directeur de projet Acteurs	Psycho sociotechnique	Responsabilités réparties et empowerment des individus autonomie du leader et du team Outils et contrôle RH par le manager méta-règles et auto-organisation	Processus peu linéaire mais aussi selon le cas Vision contingente Aspect situationnel important,	Gain de temps dans la réalisation d'un projet Support important Synonyme d'efficacité Facteur de succès	COMMUNICATION SOCIALE INFORMELLE
Declerk, Debourse & Navarre, 1983, p 60-p 89 Declerk, Debourse et Declerk 1997 p 151-178 Tréjorel, 2007, p 67-78	perspectives descriptive inductive et déductive normative managt stratégique ouvert	Grands projet d'ingénierie barrage	Système homme - modèle, tous les acteurs	Sociotechnique voire Systémique	Système Hommes-Modèles Processus à la fois modélisables et contextualisés	Processus non linéaire car contextualisé modèle systémique Priorité au démarrage	Enrichissement Point central Références pour l'action	CONTRIBUTION FORCE MOTRICE
Gautier, 2003 p 51-54, p 88- 96, p 127-128, p 136	perspectives descriptive et normative managt stratégique ouvert	Conception développpt de produits TGE	Acteurs tous les intervenants, réseautés et actifs	Sociale +++ + Technique +	Réseau flexible-ouvert Action collective	Processus non linéaire, selon les besoins ad hoc et l'avancement du projet	Point de départ Base du projet Élément de performance	NOTION DE TRAME ORGANIQUE DU PROJET
Giard, Midler & all., 1993, p 48-50, p 81-82, p 86. p 93-99, p 164 Midler 1996 p 12, 2005 Murtoaro et Kujala, 2007 p 730	perspectives descriptive et inductive normative managt stratégique ouvert	Projets R et D Nouveaux produits Ingénierie	Tous les acteurs agissant collectivement	Sociale ++++	Action collective, Acteurs-projets et métiers, Force sociale, Réseaux, Influence, négociation	Processus non linéaire, selon les catégories d'intervenants et les besoins ad hoc	Élément central Épicerie de la construction collective Certains risques	

CHAPITRE 4

CADRE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Nous avons défini notre cadre conceptuel et nos propositions de recherche en nous appuyant sur les conclusions issues de notre revue de la littérature, toutes exposées dans le Chapitre 3. Nous nous sommes principalement appuyés sur le guide C qui représente une structuration du champ de la gestion de projet centrée sur le phénomène de la communication. Le guide A et le guide B nous ont essentiellement servi de balises pour situer notre cheminement et de documents pour effectuer des vérifications croisées.

Plusieurs itérations nous ont par ailleurs permis d'établir des ponts et de débattre des clivages entre différentes conceptualisations de la communication présentes dans les trois champs investigués et au sein même de la gestion de projet, ce qui a été déterminant pour établir une assise conceptuelle à la fois raisonnée et sensée. En regard de nos objectifs de recherche et de notre ancrage épistémologique, nous pensons donc détenir là un cadre conceptuel fiable.

4.1 – PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL

Nos conclusions issues de l'analyse de la littérature en management stratégique, en sciences de la communication et en gestion de projet, présentée dans le Chapitre précédent nous ont conduits à la promulgation de trois Écoles de pensée nettement distinctes, englobant les caractéristiques nature, structure, contribution, acteurs et projets.

Grâce aux neuf conclusions que nous avons portées, nous avons pu en effet identifier qu'il existait pour la nature, comme pour la structure et la contribution de la communication trois courants de pensée disjoints qui traversaient le champ de la gestion de projet. Ces conclusions nous ont permis également de constater qu'au sein de chacun de ces trois courants, à une certaine idée de la nature de la communication, correspondaient une certaine vision de la structure et de la contribution ainsi qu'une certaine appréciation des acteurs et des projets.

Notre cadre conceptuel dévoile donc une conceptualisation de la communication en gestion de projet reflétant plusieurs perspectives différentes de la nature, de la structure et de la contribution de la communication, les courants divers témoignant d'une évolution à travers le temps des diverses théories et pratiques en gestion. La Figure 02 et le tableau V, présentés ci-après, rendent compte de ces différents aspects. Nous commentons le cadre conceptuel dans les pages suivantes.

FIGURE 02 : CADRE CONCEPTUEL
LA COMMUNICATION EN SITUATION DE PROJET
D'APRES LA LITTÉRATURE EN GESTION DE PROJET : TROIS ÉCOLES DE PENSÉE

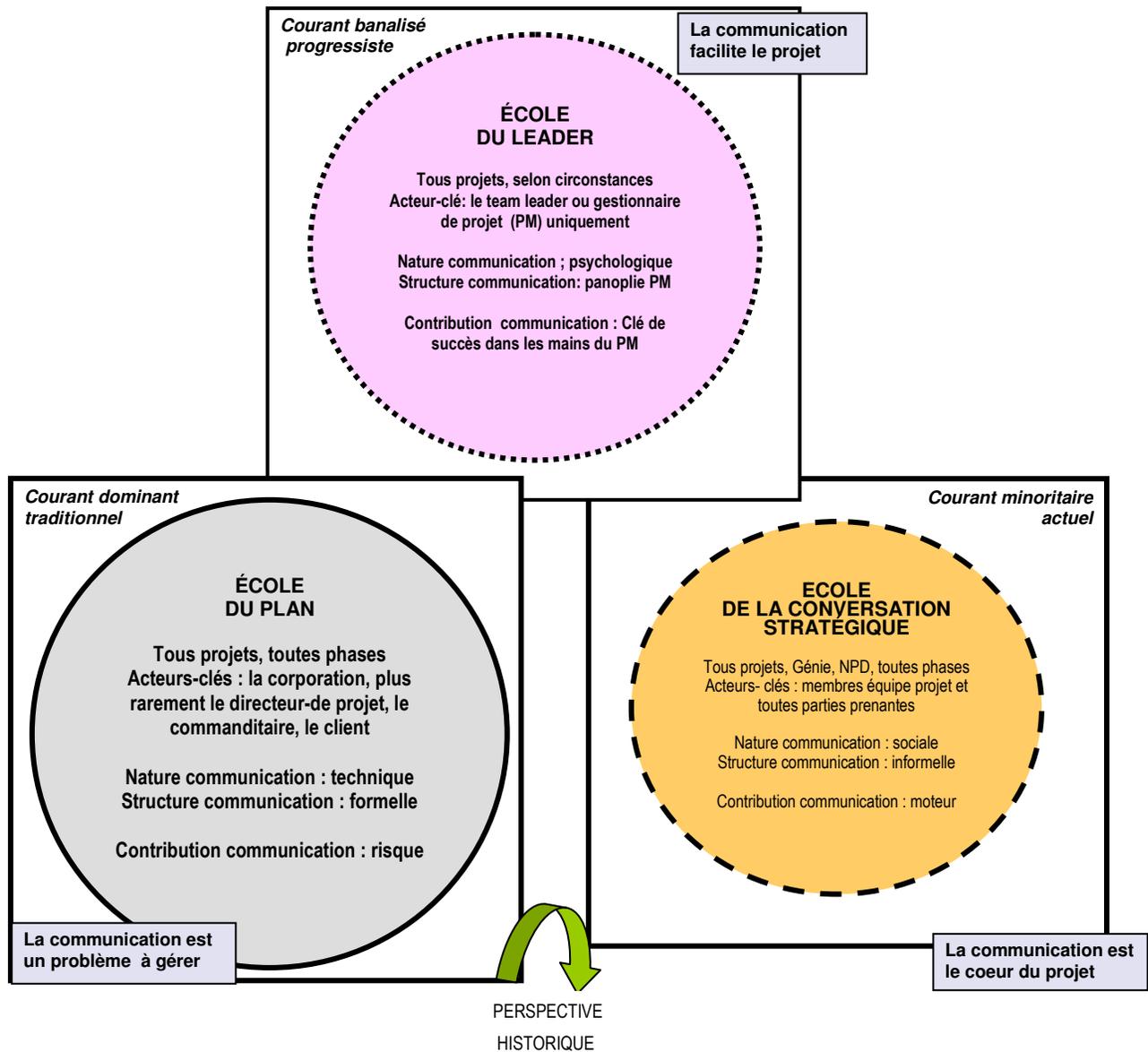


TABLEAU V : TABLEAU SYNTHÈSE
COMMUNICATION ET GESTION DE PROJET :
LES TROIS ÉCOLES DE PENSÉE PRÉSENTES DANS LA LITTÉRATURE

	École du plan	École du leader	École de la conversation stratégique
Projets considérés	Tous projets, cycle complet, toutes phases de projet	Tous projets, moments du cycle selon le PM	Projets complexes, R&D, Génie, toutes phases
Acteurs de référence	Le corporatif, les dirigeants, rarement le commanditaire, le directeur de projet, le client	Gestionnaire de projet, Project Manager (PM), chargé de projet, chef, team leader	Tous les membres de l'équipe de projet avec les parties prenantes externes
Nature de la communication	Définition appartenant au registre technique : le circuit émetteur-récepteur, «le fouet» et «le coffre à outils»	Définition appartenant au registre psychologique : les qualités personnelles, le «charisme», «l'agilité»	Définition appartenant au registre social : la relation et l'interrelation aux autres, «le cordon de vie», «la toile d'araignée»
Structure de la communication	Dispositifs formels prédominants : activités organisées, planifiées, régulières, programmées	Dispositifs «panoplie» du PM : interventions personnelles ponctuelles du PM, selon circonstances	Dispositifs informels prédominants : activités ad hoc, au besoin, imprévues, non organisées/ planifiées
Nature et structure exemplaires	Programme et plan de comm Message au moment prévu Revue de projet régulières Tableaux de bords pro-format	Le «skill set» du PM en action : séances de soutien, de coaching, de motivation ou pour résoudre un conflit	Discussions à plusieurs sur le pouce, réunions ad hoc, débats sur mesure, chaîne courriels au besoin
Évolution au cours du projet	Tracé linéaire, plat et supposé inélastique	En pointillé car à l'initiative du PM finalement	Parcours chaotique avec de nombreuses itérations
Contribution au projet	La communication est un risque projet à contrôler	La communication est une clé de succès pour le projet	La communication est le moteur du projet
Relation Comm-projet	Un problème instrumental qu'il faut maîtriser	Un facilitateur dans les mains du Project Manager (PM)	Le cœur, la trame qui construit le projet
Représentants	Weiss & Wysocki, 2000 Courtot, 1998, Buttrick, 2006, Aïm, 2008	Pinto, 1996, Lewis, 2001, PMI, 2004, Moigne, 2008, Kerzner, 2003, Sotiaux, 2008	Midler, 1993, 2005 Garel, 2003, Gautier, 2003, Murtoaro and Kujala, 2007

4.1.1 TROIS ÉCOLES DE PENSÉES DISTINCTES

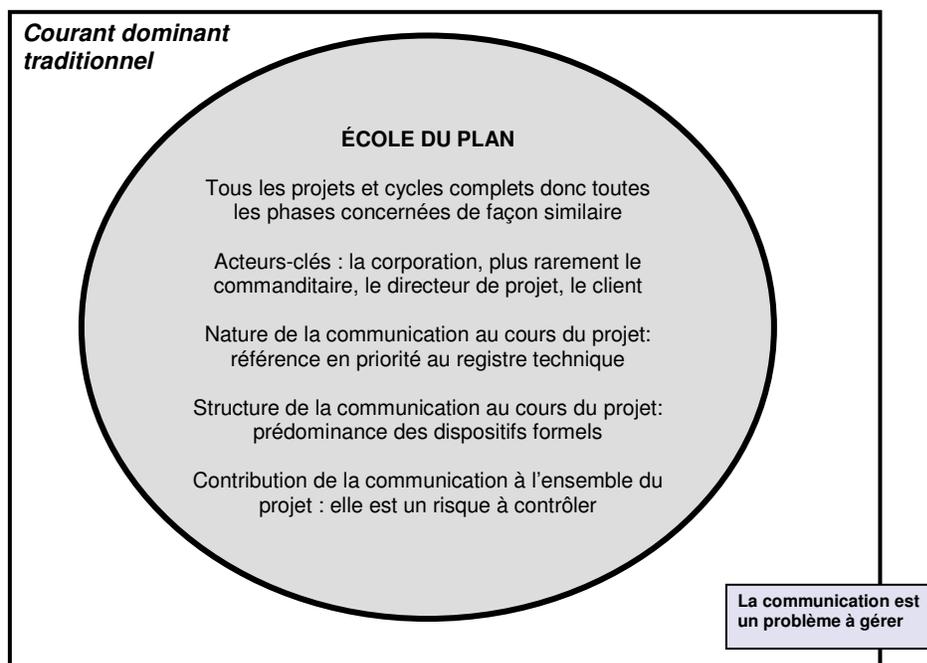
La Figure 02 et le tableau V présentés ci-dessus mettent en relief ce constat que trois « écoles de pensée » distinctes coexistent dans le champ de la gestion de projet, que nous avons choisi de dénommer : **l'école du plan, l'école du leader et l'école de la conversation stratégique**. Ces trois écoles de pensée, prises ensemble, couvrent le champ dans son entièreté et chacune d'elle offre une perspective bien spécifique du phénomène de la communication en situation de projet.

L'école du plan

Cette école de pensée envisage la communication en priorité comme étant de nature technique et de structure formelle, sa contribution au projet étant de l'ordre du risque, comme la figure 03 en fait mention. Elle correspond aux premiers écrits importants en gestion de projet parus dans les années 70 qui représentent la communication en situation de projet au moyen de définitions, symboles et pratiques «durs» (par opposition aux concepts issus des sciences sociales dit mous). Les auteurs en gestion de projet centrent leurs discours sur les plans de communication, le traitement des informations, la stratégie du bon message, les problèmes parasites dans la transmission de données, les risques que représente la communication, les tableaux de bord de « reporting ». Pour caractériser la communication, les écrits se réfèrent ici directement aux premiers modèles de communication développés dans les années 50 qui s'intéressent aux modes de transmission des données de l'émetteur au récepteur (Weaver et Shannon, 1963) et autres, voir Guide B). Cette école de pensée constitue la plus « ancienne » école de la communication en gestion de projet, qui met essentiellement en scène des « grands » projets et des acteurs

corporatifs, tels que l'époque y incitait, dans toutes les sphères de la gestion des organisations et particulièrement en stratégie (Voir Guide A). Notre structuration du champ de la gestion de projet, tel que le Guide C la restitue dans sa première partie (haut de la 1^e page), rend bien compte de ces constats et montre bien par ailleurs que cette école de pensée reste la plus active aujourd'hui, ainsi que Smyth and Morris (2007) le constatent. Les travaux de Weiss et Wysocki (2000), Courtot (1998), Howes (2001), Aïm (2007), qui sont parmi les auteurs les plus représentatifs de l'École du plan en gestion de projet, témoignent bien de la domination de cette perspective dans les écrits récents. Le guide C détaille les contributions de ces chercheurs ainsi que celles de nombreux autres auteurs appartenant à cette école de pensée, dont nous présentons les spécificités dans les paragraphes suivants. Nous parlons ici d'École « du Plan » en référence aux approches classiques de la planification en management stratégique, dont plusieurs sont référencées dans le Guide A (Ansoff, 1965, Andrews, 1971, Porter, 1986, etc.)

FIGURE 03 : COMMUNICATION ET PROJET : L'ÉCOLE DU PLAN



Tel que suggéré par la Figure 03, dans **l'École du plan** et détaillé dans le Guide C :

- ✓ **Les Acteurs de référence** sont en premier lieu l'organisation, dans le sens d'institution ou de corporation dont le rôle est de développer des procédures. Ce sont les hauts dirigeants et dirigeants dont il s'agit, mais ils sont rarement identifiés en tant qu'individus; sont cités parfois les commanditaires de projet, les directeurs de projets, les clients externes, mais nous avons là plutôt une « boîte noire » et il est difficile de repérer qui est à l'origine d'un quelconque plan ou programme de communication, sinon le « corporatif » qui les promulgue ou les impose.
- ✓ **Tout Projet**, de toute catégorie, en tout temps, peu importe sa taille, son stade d'avancement et ses autres spécificités, est (ou doit être) régi par le principe du plan en ce qui concerne la communication. Les propositions sont génériques même si nombre de situations concernent, souvent implicitement, les «grands» projets (génie civil, infrastructure, urbanisme). Quoique la performance de projet ne soit pas évoquée de façon explicite lorsqu'il est question de communication, les quelques références à ce sujet suggèrent que la perspective normative de la performance projet prévaut ici, en toute congruence avec l'orientation presque exclusivement prescriptive de cette école de pensée.
- ✓ **La Communication** (Voir Figure 03) est globalement un risque à gérer : tout projet doit prendre garde au phénomène de la communication. Tout projet implique qu'il y a communication mais qu'il s'agit là fondamentalement d'un problème à anticiper, pour que le projet se déroule bien. L'accent est clairement mis sur les instruments qui vont permettre un (sinon le) meilleur contrôle de la communication : plan, programme, stratégie, tactique, procédures, règles à respecter, modalités d'analyse prévisionnelle et marche à suivre, outils à préférer, bons circuits à suivre. Comme son nom l'indique également, cette école privilégie une démarche corporative pour le commandement et le contrôle de la communication.
- ✓ En ce qui a trait à **la Nature** de la communication, sa définition est essentiellement de registre technique. Le cadre de référence est ici le concept d'ingénierie de la communication promulgué historiquement par Weaver et Shannon (1963). Communiquer est synonyme de transmettre des données, utiliser un circuit émetteur-récepteur adéquat, anticiper message et support, délivrer le bon message au bon moment à la bonne personne, accuser et vérifier la réception du message.
- ✓ **La Structure** de communication se compose essentiellement de dispositifs formels de communication, organisés et encadrés, car garants d'une démarche corporative efficace. Ce sont les stratégies, les tactiques, les programmes, les plans, les gabarits, les « check lists », les tableaux de bord de communication (reporting), les réunions dirigées régulières, les revues de projet, les applications informatiques désignées, les sites intranet dédiés fermés, etc.

- ✓ Il n'y a pas de modulation de la communication au cours du projet envisagée ici, la mise en œuvre de la communication durant le projet suivant supposément sans dérogation et sans itération la formulation anticipée de celle-ci en termes de programmes, outils, etc. Le parcours de la communication semble suivre un tracé linéaire et inélastique dans le temps.
- ✓ À titre indicatif, ce qui domine ici en termes de **Nature + Structure** au niveau empirique est la planification organisée de la communication établie par le « corporatif », les outils informatiques pré-formatés, les tableaux de bord de communication pro forma, émis par la direction des projets. Il s'agit d'une vision presque exclusivement technico-formelle de la communication.
- ✓ **La Contribution de la communication au projet** peut être qualifiée comme suit. La communication est un problème. Elle n'est pas bienvenue. Elle est incontournable, certes, mais la maîtriser (par anticipation) est de rigueur. Ici, la communication commence et s'arrête à la notion de risque à gérer.

L'école du leader

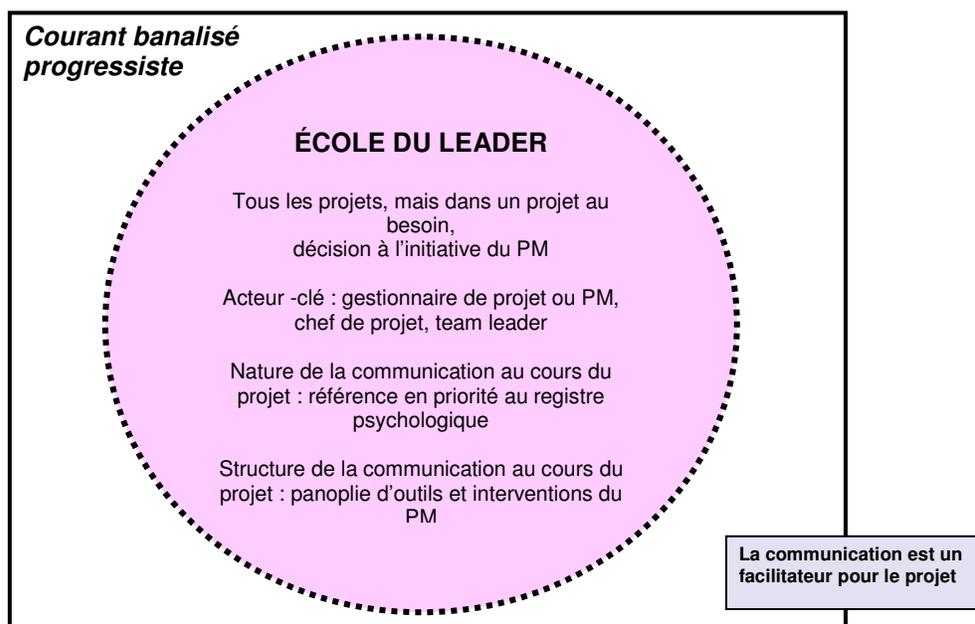
Cette école de pensée envisage la communication en priorité comme étant de nature psychologique et de structure panoplie de compétences du gestionnaire de projet, sa contribution au projet étant de l'ordre du facteur-clé de succès. Elle correspond à la publication, à la fin des années 80, de nombreux travaux de recherche et d'ouvrages en gestion de projet qui font référence à une communication en situation de projet presque exclusivement dédiée à la thématique des compétences du «chef de projet», souvent abordée sous l'angle du leadership et des pratiques communicationnelles qui lui sont reliées. Les spécialistes en gestion de projet font ici largement écho aux premiers modèles de communication développés dans les années 60 qui d'intéressent à la panoplie des pouvoirs/droits/devoirs du communicateur (Rogers, 1961, Watzlawick and all., 1979, voir Guide B). L'individu «project manager», à titre de «team leader», est alors un objet d'étude incontournable en gestion de projet. Il est dépeint comme LE communicateur; de ses habiletés et de la qualité de ses interventions dépend le succès du projet

(Crawford, 2000). Cette école de la communication en gestion de projet, qui fait des gestionnaires de projet des acteurs parfois dotés de pouvoirs extraordinaires, capables d'intervenir dans tout projet, demeure un incontournable. La montée en puissance des travaux de toutes obédiences sur le leadership «contingent» ou situationnel durant les années 80 (Hersey et Blanchard, 1977, Bass, 1990) a pu contribuer à renforcer sa présence (Voir Guide A).

Notre structuration du champ de la gestion de projet, tel que le Guide C la restitue dans sa partie médiane (bas de la 1^e page, haut de la 2^e page), rend bien compte de ce constat et montre bien que cette école de pensée est en pleine santé. Les travaux de Pinto (1996), Kerzner (2003), Lewis (2000), Ruuska and Vartiainen (2003), Sotiaux (2008), Moigne, (2008), qui font partie des auteurs les plus représentatifs de l'école du leader en gestion de projet, témoignent de la vigueur actuelle de cette perspective, que certains considèrent comme dominante (Kollveit, Karlsen and Gronhaug, 2007). Le guide C détaille les contributions de ces chercheurs ainsi que celles d'autres auteurs appartenant à cette école de pensée en gestion de projet, dont nous présentons ci-dessous les composants spécifiques.

L'École «du leader» a été dénommée ainsi en référence aux approches de gestion mettant en exergue leader et leadership en management stratégique, dont certains sont référencées dans le Guide A (Maslow, 1954, Drucker, 1954, Mc Gregor, 1960, Hershey et Blanchard, 1969).

FIGURE 04 : COMMUNICATION ET PROJET : L'ÉCOLE DU LEADER



Ainsi que le présente la Figure 04 et que le détaille le Guide C dans **l'école du leader**,

- ✓ **Les Acteurs de référence** sont exclusivement les gestionnaires du projet ou chefs de projet qui font face à une équipe à diriger mais aussi à motiver et animer pour que le projet soit mené à terme. Le Project Manager (PM) est ici LE leader de l'équipe de projet (team leader) et il est également la personne qui compose avec les stakeholders externes. Il est omniprésent dans les écrits, souvent présenté comme LE communicateur. Peu de textes traitent de leadership partagé.
- ✓ **Tout Projet**, peu importe sa catégorie, sa taille et ses autres spécificités, exige un leader de projet décidant de la communication à orchestrer. Au cours du projet, elle est donc au choix et dans les mains du PM. Les projets concernés ne sont guère définis, même implicitement, mais le secteur manufacturier est parfois cité en exemple. Là aussi, quoique la notion de performance projet ne soit pas développée, la performance projet est mesurée via des indicateurs normatifs.
- ✓ **La Communication** (Voir Figure 04) est un facilitateur pour le projet. Tout projet implique ici également qu'il y a communication et, dans la mesure où le gestionnaire ou le chef de projet la prend intégralement en charge avec du « leadership », celle-ci devient facteur-clé de succès pour le projet. Mais le chef de projet doit savoir manier la communication à bon escient. L'accent est donc mis ici sur le « skill set » dont le gestionnaire de projet doit se doter et donc sur les compétences

communicationnelles dont ce PM doit faire preuve (traits de personnalité adéquats, qualités inhérentes à la fonction, profils pertinents et non recommandables, etc.) qui vont s'exprimer sous forme d'interventions ponctuelles ciblées du PM. Se profile ainsi peu ou prou la panoplie du PM, déclinée souvent sous la forme de listes.

- ✓ En ce qui concerne **la Nature** de la communication, sa définition est essentiellement de registre psychologique. Le cadre de référence est ici le concept de capacités individuelles communicationnelles, promulgué historiquement par Rogers (1958), Berne (1981) et Bateson (1967). Communiquer est synonyme de charisme, d'écoute active, de capacité d'empathie, d'introspection réussie, de développement individuel, d'aptitude personnelle innée ou développée, d'agilité avec les autres et de qualité ou processus habilitant.
- ✓ Dans l'école du leader, **la Structure** de communication repose sur les « skill sets », La garantie d'(avoir) un projet réussi. Comme il s'agit d'un dispositif de type « panoplie du PM en qualité de leader ». les compétences acquises ou innées en communication (savoirs, savoir-être et savoir-faire) sont ici au cœur de la structure. Bien entendu, ce dispositif d'interventions spécifiques du PM doit être utilisé avec discernement par le PM pour que le projet avance bien.
- ✓ Une modulation de la communication au cours du projet se produit à l'initiative presque exclusive du chef de projet. Le PM décide quoi, quand, où, auprès de qui et comment intervenir en communication et effectue cette mission par touches expressives durant tout le projet. Cela correspond pour partie à l'exercice de son leadership en tant que chef et leader du projet.
- ✓ A titre indicatif, ce qui domine ici en termes de **Nature + Structure** ici sont : les habiletés personnelles en communication dont le gestionnaire de projet fait usage à discrétion, l'intervention du PM pour gérer les conflits, le recours aux compétences communicationnelles du leader pour motiver les individus, les qualités individuelles du team leader exploitées par lui en tant que communicateur en chef. Il s'agit d'une vision presque exclusivement psycho-interventionniste de la communication à usage exclusif du PM.
- ✓ La Contribution de la communication au projet peut être qualifiée comme suit : la communication est un facteur-clé de succès du projet (dans les mains du manager de projet). Ici, la communication facilite donc le projet par le biais du PM.

L'école de la conversation stratégique

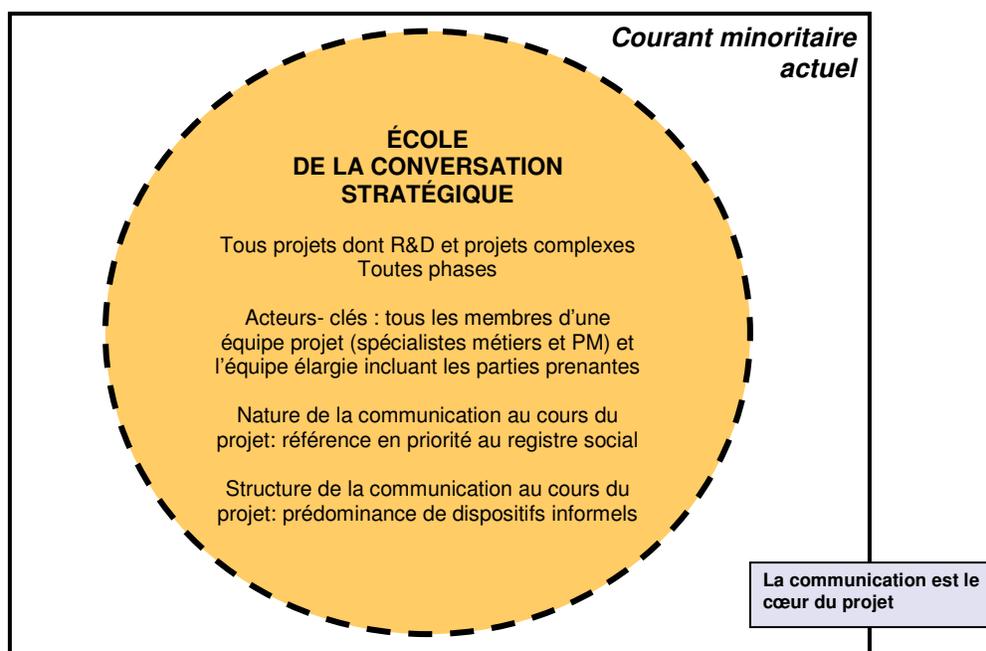
Cette école de pensée envisage la communication en priorité comme étant de nature sociale et de structure informelle, sa contribution au projet étant de l'ordre de la force motrice.

Elle correspond à l'avènement récent de textes scientifiques importants en gestion de projet publiés dès le début des années 2000, qui décrivent la communication en situation de projet au moyen de définitions, symboles et pratiques «mous» (par opposition aux concepts issus des sciences exactes dit durs). Les chercheurs ici s'intéressent à la dimension sociale des projets, aux interactions entre les parties prenantes du projet, à la trame collective du projet, en se référant de façon constante aux derniers modèles de communication développés dans les années 90 qui s'intéressent aux relations sociales et interactions contextualisées (Muchielli, 1998, Wolton, 1998, Morin, 2000, voir Guide B). Toutes les parties prenantes au projet sont ici dotées de capacités communicationnelles et les activités communicationnelles de type «walk-the-talk» sont considérées comme essentielles pour la santé du projet.

Cette école constitue la plus «nouvelle» école de la communication en gestion de projet, qui met essentiellement en scène des projets «complexes» et considère toute partie prenante comme un des acteurs projets constitutif de l'action collective, ainsi que nombreux travaux récents en management stratégique actuel y invitent (Voir Guide A). Notre structuration du champ de la gestion de projet, tel que le Guide C la restitue dans dernière partie (2^e page), rend bien compte de ce constat et montre bien par ailleurs que cette école de pensée est en pleine croissance. Les travaux de Garel (2003), Midler, (1998), Gautier, (2003), Murtoaro et Kujala, (2007) voire Tréhorel, (2007) témoignent bien de la percée de cette perspective, que souligne Pollack (2007). Le guide C mentionne leurs contributions ainsi que celles d'autres auteurs appartenant à cette école de pensée dont nous exposons les composants spécifiques ci-après. L'école de «la

conversation stratégique» est dénommé ainsi en référence aux approches nouvelles de la conversation stratégique en management stratégique, dont plusieurs sont référencées dans le Guide A (Nonaka et Takeuchi, 1997, Van der Heidjen, 1996, Isaacs, 1999, Hamel, 2000, Pettigrew, 2002, etc.).

FIGURE 05 : COMMUNICATION ET PROJET : L'ÉCOLE DE LA CONVERSATION STRATÉGIQUE



Ainsi que le suggère la Figure 05 et qu'il est détaillé dans le Guide C, dans **l'École de la conversation stratégique**,

- ✓ **L'Acteur de référence** est toute personne faisant partie d'une équipe de projet incluant le gestionnaire de projet ainsi que tout stakeholder extérieur au projet. Donc tout directeur de projet, tout client, tout spécialiste métier ou professionnel impliqué, tout intervenant éphémère au sein d'une équipe, tout fournisseur externe, etc. a ici une «voix» égale dans le développement du projet, qu'il s'agisse pour lui d'exprimer sa satisfaction envers l'avancement du projet ou d'être responsable dudit

projet, à un moment ou à un autre, au cours d'une ou de plusieurs de ses phases. Tout membre de l'équipe élargie, dont le comité le pilotage, incluant les parties prenantes externes, est un acteur projet.

- ✓ **Dans tous les Projets** mais surtout ceux des catégories R&D, ceux dont la complexité est forte aussi, peu importe leurs autres spécificités, le même phénomène se produit, qui se déroule tout au long du projet, peu importe la phase du projet. Cette école de pensée d'orientation descriptive délaisse les indicateurs traditionnels de la performance projet au profit d'indicateurs nouveaux comme le niveau de satisfaction des différents stakeholders (acteurs internes et externes).
- ✓ **La Communication** (Voir Figure 05) est le moteur du projet, à la manière d'une véritable trame de fond organique. Ici, on ne peut pas parler de projet sans en premier lieu parler de communication puisque la communication est le cœur du projet. L'accent est mis sur les conversations stratégiques, les dialogues pluriels, les discussions-débats, les échanges ad hoc.
- ✓ En ce qui concerne **la Nature** de la communication, sa définition est essentiellement de registre social. Le cadre de référence est ici le concept d'interaction sociale et de débat collectif, promulgué historiquement par Watzlawick, puis repris (1976) Muchielli, (1998) et Wolton (2002). Communiquer est synonyme de débat collectif, interaction permanente, arène humaine, dialogue pluriel, discussion commune.
- ✓ **Structure** de communication rime ici avec dispositif informel de communication, donc ad hoc et au besoin, ce qui serait le seul élément structurel « repérable » au cours du projet. Il s'agit de réunions au besoin, de rencontres multipartites non planifiées, d'échanges de courriels en cas de nécessité, de collaboration interactive, de co-résolution de problème, de RV imprévus, des face à face impromptus, de « walk the talk », etc.
- ✓ La communication module au cours du projet sous la forme d'oscillations plus ou moins définies; son tracé est élastique et contient de nombreuses itérations. Les membres de l'équipe avec les parties prenantes (peu importe leur statut dans le projet et leur position hiérarchique), choisissent/décident ensemble pourquoi, quoi, quand, où et comment communiquer, en tout temps durant le projet.
- ✓ A titre indicatif, ce qui domine ici en termes de **Nature + Structure** ici sont : les échanges impromptus entre les diverses parties prenantes, les rencontres ad hoc à plusieurs, les réunions sur le pouce. Il s'agit d'une vision presque exclusivement socio-informelle de la communication.
- ✓ **La Contribution de la communication au projet** peut être qualifiée comme suit : la communication est le moteur du projet. Le projet repose en tout temps sur cette trame de fond organique ou vivante (à ne pas confondre avec un « blueprint »). Ici, la communication est le cœur du projet.

4.1.2 UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE

Une lecture dans le sens des aiguilles d'une montre des trois images de la Figure 02 représentant le cadre conceptuel, permet de visualiser l'évolution dans le temps du champ de la gestion de projet. En effet, l'école du plan, présentée à gauche, reflète la conceptualisation la plus ancienne de la communication au sein des écrits en gestion de projet, développée dans les années 70 (PMI, AFITEP). L'école de la conversation stratégique, présentée à droite, se trouve représenter la conceptualisation la plus récente de la communication en gestion de projet émergee au tournant des années 2000 (Garel, 2003), l'école du leader, présentée au centre de la Figure 02, ayant apparu en gestion de projet au tout début des années 90 (Lewis, 1997).

Les titres des trois écoles reflète par ailleurs également une évolution historique scientifique, puisque chacun d'entre eux réfère à un groupe d'approches scientifiques qui ont fait et font date en management stratégique : la planification, dont le pic de popularité en recherche correspond aux années 50-60, (Ansoff, 1964 Andrews, 1971), le leadership dont le pic de popularité en recherche correspond aux années 70-80 (Mintzberg, 1973, Hershey et Blanchard, 1977) et la conversation stratégique, dont la popularité en recherche est grandissante depuis le début des années 90 (Westley, 1990, Giroux, 1998, Isaacs, 1999, Van der Heijden and all., 2008).

En s'attardant sur les textes détaillant chacune des trois écoles, on peut également voir que la conceptualisation présentée ici reflète l'évolution dans le temps des pratiques en management, puisque chacune des trois écoles met en relief un type de pratiques différent, allant de mécaniste à

organique, qui correspondent peu ou prou aux périodes classique, analytique et contemporaine telles que décrites par Mintzberg (1990).

4.1.3 DES ÉCOLES BIEN DISTINCTES MAIS NON MUTUELLEMENT EXCLUSIVES

Comme le stipule la Figure 02, en présentant les écoles au moyen de trois boîtes séparées, les trois écoles de pensée présentées ici sont bien distinctes. Pourtant, comme en témoigne aussi un très léger chevauchement des boîtes, ces écoles ne sont pas mutuellement exclusives stricto sensu et à tous le moins pas de façon déterminée ou argumentée. Des ponts entre ces écoles sont possibles et potentiellement existants, comme en témoignent quelques travaux de recherche.

Parmi les quelques écrits en gestion de projet qui réfèrent simultanément à deux écoles, ce sont les écoles du plan et du leader qui se trouvent souvent en partie combinées (Peters, 2000, Dow and Taylor, 2008) : la communication projet y est projetée comme un fruit hybride émanant de l'institution et du PM.

De rares chapitres d'ouvrages réfèrent à la fois à l'école du leader et à celle la conversation stratégique (Giard, 1998, Garel, 2003), où le PM communicateur joue alors surtout un rôle de modérateur au sein d'échanges informels déterminants. Certains travaux réfèrent à l'école du plan et à celle de la conversation, ceux-ci examinant la communication projet tour à tour du point de vue formel et du point de vue informel (Hazebroucq et Badot, 1997). Très rares sont les textes de recherche traitant d'éventuels éléments correspondant aux trois écoles, comme le propose le concept d'une métacommunication plurielle (Jolivet et Navarre, 1996).

4.1.4 TROIS ÉCOLES S'ARRIMANT À TROIS PERSPECTIVES SCIENTIFIQUES DIFFÉRENTES ?

Scrutant la Figure 02, il est fort tentant d'accoler à chaque école de pensée une étiquette portant le nom d'une perspective scientifique reconnue. Ainsi, l'école du plan pourrait rejoindre la perspective fonctionnaliste; l'école du leader, la perspective interprétative et l'école de la conversation stratégique pourrait rejoindre la perspective constructiviste.

À ce propos, nous dirons que dans certains cas, ces affiliations sont possibles. Ainsi, Kerzner (2003), Corbel (2003) Howes (2001), de l'école du plan, peuvent se revendiquer du paradigme fonctionnaliste. De même, Pinto (1996), de l'école du leader, peut s'inscrire dans le paradigme interprétatif. Cependant, nous croyons qu'accoler à chaque école de pensée et donc à ses représentants une étiquette portant le nom d'une perspective est ici inapproprié voire dangereux.

Il serait inapproprié de déclarer qu'une école « égale » une perspective car les auteurs constituant les représentants d'une même école de pensée ne sont pas tous affiliés à la même perspective. Inversement, des auteurs connectés à plusieurs écoles de pensée ici décrites (Garel, Giard, Hazebroucq et Badot, cités plus haut) n'ont pas forcément une double voire une triple affiliation scientifique. Jolivet et Navarre (1996) et Declerck, Debourse et Declerck (1997) se revendiquent plutôt des auteurs « systémiques » à part entière.

Par ailleurs, Il serait dangereux de déclarer qu'une école « égale » une perspective, car la perspective fonctionnaliste peut aller au-delà de la métaphore du plan de communication et

s'étendre au concept de la conversation stratégique. Inversement, en appeler au concept de conversation stratégique ne va pas systématiquement de pair avec la mobilisation de la perspective constructiviste.

Faire ces liens dépend essentiellement de l'œil ou de la lorgnette du chercheur et ceci même s'il est possible dans certains cas de simplifier avec élégance les différents couples 'paradigmes-objets de communication', comme le proposent Giroux et Demers en stratégie (1998, tableau p 19). Le Guide B montre d'ailleurs bien qu'il faut se garder de prudence en communication, eu égard aux différents paradigmes scientifiques.

De plus, nous inscrivant ici dans le paradigme pragmatique au plan méthodologique (Tashakkori et Teddlie, 1998), nous ne voudrions pas simplifier ce qu'il s'avèrerait pertinent d'apprécier comme complexe.

4.1.5 L'ÉCOLE DU PLAN, L'ÉCOLE DE PENSÉE VISIBLEMENT DOMINANTE

Par effets visuels dans la Figure 02 (taille des cercles, épaisseur des contours), nous avons voulu souligner que l'École du plan domine largement dans la littérature en gestion de projet.

Quoique étant la plus ancienne, cette école de pensée, qui stipule que la communication est un risque à gérer et un problème à contrôler, règne dans les écrits depuis les années 70 et jusqu'à ce jour.

Beaucoup des professionnels et des scientifiques proches du PMI (éditeur des normes américaines en gestion de projet) et de l'AFITEP (éditeur des normes françaises en gestion de projet) ainsi que la majorité des spécialistes en gestion de projet qui écrivent (et ils sont très

nombreux actuellement) promulguent cette idée que le plan de communication et les tableaux de bord qui lui sont assortis sont les outils « one best way », pour éviter que la communication ne détruise ou corrompe le projet.

Ainsi, même s'il semble acquis pour certains chercheurs très actifs aujourd'hui en gestion de projet (Midler, 1998, Gautier, 2003) que la communication forme le projet et ne constitue pas seulement un risque, loin de là, cette école du plan reste donc visiblement la première

Assez communément, les fonctionnalistes plébiscitent cette voie, qui correspond aussi à une perspective de « modèle mathématique » de la communication, celle-ci étant de type technico-formelle.

Ainsi que le suggère la Figure 02, l'école du leader fédère également bon nombre de spécialistes en gestion de projet et en particulier, ceux et celles qui voient là une façon plus moderne de gérer la communication du projet que par le plan. Le gestionnaire de projet ou leader de l'équipe détient ici tout pouvoir en termes de communication et il lui revient aussi de prendre en charge ce devoir et ce droit, en jouant de ses compétences innées ou acquises. Ce n'est donc plus par un plan « one-best-way » que se trouve régulée la communication ici mais par un homme « unique », dans le sens d'exceptionnel. Ici, le modèle stimuli-réponse de la communication fait office de « solutionneur » idéal, parce que transposable et ajustable. De nombreux chercheurs d'obédience interprétative semblent en tous cas trouver là une réponse convenable à leurs interrogations, aux côtés de fonctionnalistes qui se modernisent. Pour tous ces différents auteurs, la vision psycho-interventionniste est séduisante car elle réhabilite l'Humain-sujet (Kolltveit, Karlsen, Gronhaug, 2007).

Comme le montre la Figure 02, l'école de conversation stratégique représente le courant minoritaire. Elle rassemble les seuls chercheurs acceptant le caractère irrévocablement « fuzzy » de la communication, pour qui la vision socio-informelle est celle recevable. Apprivoiser la communication leur semble une option plus appropriée que l'emprisonner ou la dompter. Les auteurs y voient l'intervention des acteurs concernés par le projet, ceux-ci étant les seuls promulgateurs de la communication, même en cas d'espace-temps contraints. Ils ne croient guère à une régulation externe, qui passerait au-delà des différents protagonistes présents sur le chantier du projet

Quoique timide, ce courant est actuellement en expansion, à en juger par les écrits qui fleurissent en management de projet à saveur « sociopolitique » ou « humanisée » (Pinto, 1996) mais aussi d'obédience « constructiviste » (Alderman and all., 2005). Cet aspect est à ne pas négliger s'il importe de penser dès à présent la recherche en gestion de projet pour demain.

4.1.6 DES ACTEURS ET DES PROJETS DANS L'ENSEMBLE PEU DISCUTÉS

Ainsi que l'indique les Figures 03, 04 et 05, les écrits en gestion de projet et conséquemment les trois écoles de pensée ne conjuguent pas directement la communication aux acteurs et aux projets quoique ceux-ci soient présents. L'idée qu'une communication particulière est le fruit d'un acteur projet spécifique ou qu'à une communication donnée correspond un type de projet singulier est abordée parfois, mais cette préoccupation ne fait pas l'objet d'études et n'est pas discutée explicitement. S'expriment donc ici selon nous, des vues génériques de la communication qui restent à valider sinon à questionner.

Communication et acteurs :

Les acteurs sont parfois bien identifiés en tant qu'intervenants impliqués dans un projet, puisque l'École du plan fait parfois référence au directeur de projet ou au commanditaire, l'École du leader met clairement à l'affiche le gestionnaire du projet ou projet manager (PM) et l'École de la conversation stratégique sous entend que l'équipe projet et les parties prenantes sont au cœur de la relation communication-projet. Mais à notre connaissance, aucune étude ne s'intéresse aux différences que représente la communication selon ces acteurs projets, y compris selon la fonction projet qu'ils exercent.

En ce qui concerne la nature et la structure de la communication, la littérature de l'École du leader ne s'intéresse qu'aux seules qualités communicationnelles du PM, la littérature de l'École du Plan mentionne que le directeur de projet utilise une communication fort technicisée et la littérature de l'École de la conversation stratégique suggère que communiquer ne rime qu'avec discuter et débattre de façon informelle. Les écrits ne vont guère plus loin.

En ce qui concerne la contribution de la communication au projet des directeurs de projet, les gestionnaires de projet et les membres d'équipes projet, aucune littérature ne la précise empiriquement, quoique la littérature correspondant à l'école du leader insiste sur l'importance de désigner comme chef de projet un excellent communicateur sous peine de voir le projet échouer (Lewis, 2001, Bellenger, 2004).

Communication et projets :

De façon similaire, bien que les différentes écoles évoquent chacune à leur manière les projets, aucune étude ne traite précisément des différences que pourrait représenter la communication

selon la catégorie de projet, une caractéristique projet qui figure pourtant dans la littérature. Aucune des trois Écoles du plan, du leader et de la conversation stratégique ne se préoccupe avec attention du contexte projet dans lequel œuvrent les acteurs projets, à savoir les spécificités des projets auxquels contribuent ces acteurs. Et si ce constat est peu étonnant dans le cas de l'École du plan et du « one best way », il devient cependant surprenant dans le cas des deux autres écoles de pensée qui acceptent l'idée de contingence. L'École de la conversation stratégique fait bien référence à des projets de diverses catégories (complexes, R&D, Génie) mais aucune conclusion n'est portée à ce propos. Rien n'indique dans les écrits à ce jour que la communication au cours du projet peut différer d'un type de projet à un autre ou que sa contribution peut varier.

Certainement, dans un champ de recherche en construction comme l'est la gestion de projet, nous pouvons qualifier ces « passages à vide » de logiques mais, dans le but d'enrichir le corpus existant et de servir correctement notre objet de recherche, il nous apparaît essentiel de poser ici explicitement la question d'une variation possible de la communication selon les projets et les acteurs.

Ici, nous entendons donc traiter des interrogations suivantes, qui sont reprises dans nos propositions : la communication au cours du projet a-t-elle une même nature, une même structure, quel que soit l'acteur, le projet? La contribution de la communication à l'ensemble du projet varie-elle en fonction des acteurs et des projets?

4.1.7 CONCLUSIONS POUR DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE RAISONNABLES

Ainsi, la littérature en gestion de projet fait manifestement mention de trois écoles de pensée délivrant des visions distinctes de la communication en situation de projet qui s'inscrivent dans un continuum historique et mettent en scène des acteurs et des projets plus ou moins différents. Les travaux en gestion de projet permettent d'identifier sans trop de difficultés l'actuelle coexistence de ces trois écoles de pensée, d'autant que cela fait écho à l'évolution en général en management, comme notre revue de littérature l'a indiqué.

Pourtant, prise séparément, aucune de ces écoles ne paraît entrevoir que d'autres écoles de pensée existent, du point de vue pragmatique au moins. Ce constat implique qu'il faille accepter que la nature de la communication au cours du projet ne se conjugue que sur un seul registre, que sa structure se limite à un seul dispositif, que sa contribution ne soit que d'un seul ordre et que tous ces points s'appliquent, quels que soient les acteurs et les projets. La nature de la communication serait ainsi ou technique ou psychologique ou sociale; sa structure serait ou formelle ou informelle ou « panoplie du PM »; la contribution de la communication au projet serait ou risque-problème ou clé-facteur de succès ou trame de fond organique-cœur. Ces caractéristiques ne varieraient pas selon la fonction des acteurs et selon la catégorie du projet.

Autant de points qui ne s'accordent guère avec de nombreux écrits contemporains en sciences de la gestion, pour qui dualité et contingence sont de mise, comme les guides A et B en font état.

Paradoxal ou inattendu, il s'agit là en tous cas d'un arrêt sur image qui constitue un excellent prétexte scientifique à explorer avec une grande précision le phénomène de la communication en

situation de projet. Pour travailler avec clarté et en toute légitimité, nous avons constitué trois «familles» de propositions de recherche.

4. 2 – ÉNONCÉ DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Le regroupement des propositions de recherche en trois «familles» tient essentiellement à nos objectifs de recherche et découle de l'analyse de la littérature. Les propositions de la famille 1 concernent la nature de la communication, les propositions de la famille 2 concernent la structure de la communication et les propositions de la famille 3 concernent la contribution de la communication.

4.2.1 PROPOSITIONS 1, 1A ET 1B

Proposition 1 : La nature de la communication au cours du projet est constituée de registre technique, de registre psychologique ET de registre social.

Proposition 1A : La nature de la communication peut varier selon la fonction de l'acteur.

Proposition 1B : La nature de la communication peut varier selon la catégorie du projet.

4.2.2 PROPOSITIONS 2, 2A ET 2B

Proposition 2 : La structure de la communication au cours du projet est composée de dispositifs formels, de dispositifs panoplie du PM ET de dispositifs informels.

Proposition 2A : La structure de la communication peut varier selon la fonction de l'acteur.

Proposition 2B : La structure de la communication peut varier selon la catégorie du projet.

4.2.3 PROPOSITIONS 3, 3A ET 3B

Proposition 3 : La contribution de la communication à l'ensemble du projet comprend les dimensions risque, facteur-clé de succès ET moteur.

Proposition 3A : La contribution de la communication à l'ensemble du projet peut varier selon la fonction de l'acteur.

Proposition 3B : La contribution de la communication à l'ensemble du projet peut varier selon la catégorie du projet.

Conformément à la démarche scientifique, nous avons vérifié que les propositions de recherche présentées ci-dessus, formulées à partir de nos différentes analyses, faisaient sens non seulement avec nos objectifs de recherche, mais également avec notre ancrage épistémologique, notre revue de littérature, les guides A B et C ainsi que le cadre conceptuel.

CHAPITRE 5

CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS

Afin d'atteindre nos objectifs, conformément à notre ancrage épistémologique, nous avons besoin de cadres théorique, conceptuel, méthodologique et empirique précis. La présentation des cadres théorique et conceptuel étant achevée, nous exposons ci-après le cadre méthodologique et le cadre empirique.

5.1 – DESIGN DE RECHERCHE : UNE ORIENTATION « MIXED METHOD »

Menant ici une «*mixed model study*» d'approche pragmatique (Tashakkori et Teddlie, 1998), nous avons travaillé avec une «*stratégie de complémentarité*», en empruntant à la fois aux méthodes qualitatives et aux méthodes quantitatives (Baumard et Ibert, p 100, in Thiétart et al., 1999), comme il est d'usage dans le cas d'une «*multimethod research*» (Brewer et Hunter, 1989). Pour la collecte de données et pour l'analyse des données, nous avons utilisé des outils qui se réfèrent aux méthodes quantitatives et qualitatives.

Nous avons retenu un design de type “*parallel-simultaneous mixed method*”, impliquant que: « *the quantitative and qualitative data are collected at the same time and analysed in a complementary manner.* » (p. 47, classification des méthodes de Tashakkori et Teddlie, 1998).

Nous avons choisi cette démarche dite aussi de « *triangulation* » afin d’ « *améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description* », comme le soulignent Baumard et Ibert (1999, p 101). Les arguments de Miles et Huberman (2003) sur l’intérêt de relier des données quantitatives aux données qualitatives nous ont encouragés à suivre cette voie. Ces deux auteurs, dénombrent trois raisons pour un usage combinée du qualitatif et du quantitatif : « *(a) pour permettre la confirmation ou le recoupement des unes et des autres via la triangulation, (b) pouvoir approfondir ou développer l’analyse et fournir plus de détails, (c) pour initier de nouvelles façons de penser (...), faire tourner les idées dans tous les sens.* » (p83).

Cependant, dans le cadre de cette étude, les méthodes qualitatives ont été privilégiées par rapport aux méthodes quantitatives, puisque que les concepts explorés et les variables retenues ont davantage été déclinées et exploitées via le qualitatif. Par ailleurs, un plus grand nombre de thèmes ont été étudiés ici au moyen d’outils qualitatifs. Nous nous trouvons donc dans une situation où « *quantitative methods (are used) to enlarge on qualitative study* » (Tashakkori et Teddlie, 1998, p 44) même si, philosophiquement parlant, il s’agit d’une « *equal status mixed method design* » (Tashakkori et Teddlie, 1998, p 44), compte tenu de l’importance que revêtent pour nous le quantitatif et le qualitatif.

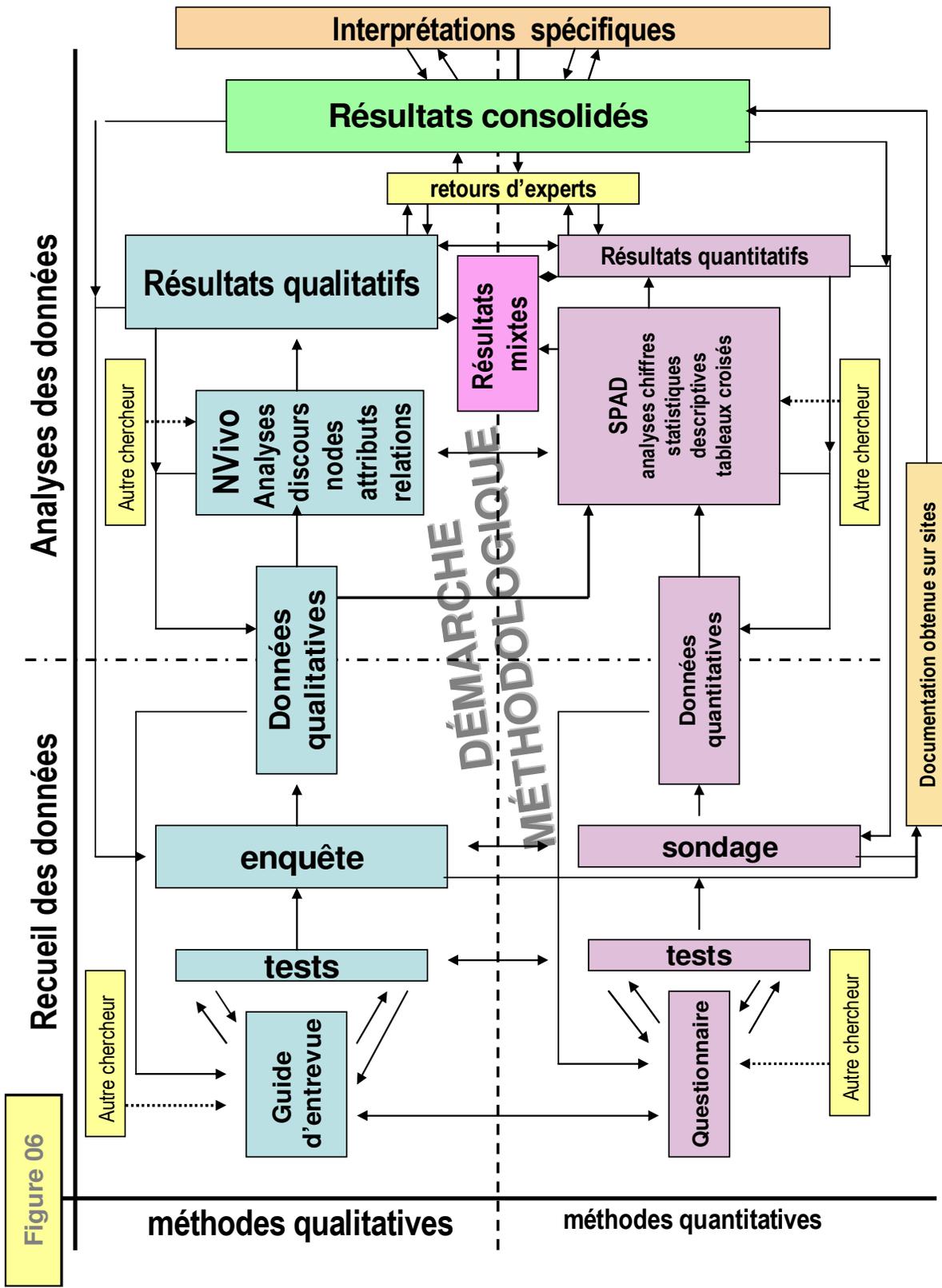
En ce qui concerne l'instrumentation à proprement parler, nous nous sommes basés sur les recommandations de Miles et Huberman (2003, p 72), qui préconisent une instrumentation préalable assez forte, lorsqu'il y a une double orientation de recherche.

Notre recherche revendiquant sans ambiguïté un caractère exploratoire inductif et un caractère confirmatoire guidé par la théorie, nous nous sommes dotés de plusieurs outils assez structurés, pour réaliser notre collecte de données et nos analyses de données.

Nous préférons parler ici d'outils « assez » structurés plutôt que d'outils structurés, parce que pour chaque outil emprunté nous avons ménagé des espaces ouverts. Le guide d'entrevue en particulier, quoique « structuré » au niveau de plusieurs de ses parties avec questions, est resté ouvert sur le fond comme sur la forme : l'échange entre le chercheur et le répondant ne se limitait pas au canevas préparé. Certes, décider d'une instrumentation en même temps plus et moins forte fait courir le risque de récolter des données superflues et peut engendrer des biais dans les questions fermées, mais sans outil orienté il eut été difficile de mener à bien notre recherche, eu égard aux objectifs fixés et au cadre conceptuel élaboré.

Pour représenter l'ensemble de notre démarche méthodologique, nous avons élaboré la Figure 06 présenté sur la page suivante, qui décline les différentes méthodes et outils utilisés pour le recueil et l'analyse des données. Il rend compte également du cheminement suivi, incluant les itérations et le recours aux chercheurs externes comme à des experts.

Nous avons aussi essayé de visualiser, au moyen de formes et caractères de tailles différentes, la participation du qualitatif versus celle du quantitatif.



Pour la collecte des données, le point de vue des acteurs constituant l'un des fondements de cette étude, nous avons retenu la procédure dite « *self reporting technique* », quoique nous ayons le choix entre quatre voies méthodologiques : interroger des individus sur leurs connaissances et leurs expériences, observer des comportements, interroger les individus à propos de leurs relations aux autres (sociométrie), utiliser des données collectées par d'autres. Nous avons de ce fait utilisé la plus fréquente procédure de recueil de données utilisées dans les recherches qualitatives et quantitatives.

Nous sommes donc allés sur le terrain rencontrer des acteurs projets, à la recherche de données qui pouvaient nous permettre de décrire la nature et la structure de la communication ainsi que sa contribution au projet. Cette démarche empirique était pertinente ici puisque nous considérons que tout acteur impliqué professionnellement dans un projet détient une compétence suffisante quant au phénomène de la communication en situation de projet pour contribuer de façon significative au corpus de connaissances en gestion de projet.

Conformément à notre choix précédent nous avons utilisé deux catégories d'outils. Nous avons réalisé des entrevues et nous avons administré des questionnaires. Ici, les entrevues sont structurées (avec sous-parties ouvertes) et les questionnaires sont à questions fermées. En annexe à ces deux outils, nous avons également collecté des données internes secondaires. Nous traitons de ces différents outils avec précision dans la partie Méthodes et outils de recueil des données

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé des méthodes traditionnelles en parallèle puis de façon conjointe dans l'esprit d'une « *concurrent mixed data analysis* » (Tashakkori et Teddlie, 1998, p 128).

Pour l'analyse des données qualitatives, nous avons essentiellement suivi les méthodes de structuration et de classification prônées par Miles et Huberman (2003), en travaillant par condensation/présentation des données et élaboration/vérification des conclusions (p 31).

Pour l'analyse des données quantitatives, nous avons utilisé de méthodes descriptives, une technique classique en analyses quantitatives (Crauser, Harvatopoulos et Sarnin, 1989).

Par la suite, après quantification de données qualitatives (par recodage), nous avons également analysé l'ensemble de nos données de façon combinée.

Nous avons ici choisi de travailler avec les deux outils d'aide au traitement des données que sont les logiciels NVivo (analyse de discours) et SPAD (statistiques descriptives). Nous traitons de ces différents points en détails dans la partie Méthodes et outils d'analyse des données.

En ce qui concerne le choix des variables et l'opérationnalisation des construits, soit notre travail de « mesure » qui consiste à « *déterminer les indicateurs ou instruments de mesure nécessaires à la traduction des concepts* » (Angot et Milano, 1999, p 169), nous avons utilisé une démarche de traduction du théorique à l'empirique qui s'appuie sur les recommandations de Miller et Friesen (1983) et Angot et Milano (1999, p 176) : « *se doter de plusieurs indicateurs pour un seul concept* ». Le fait que notre étude est de type mixte a également joué un rôle pour l'opérationnalisation.

Nous traitons ci-dessous en détails de ces différents aspects de notre travail méthodologique.

5.2 - VARIABLES UTILES ET OPÉRATIONNALISATION DES CONSTRUITS

« Le passage du monde théorique au monde empirique consiste pour le chercheur à opérer une traduction de la définition conceptuelle qu'il a adoptée afin de repérer les éléments du monde empirique qui illustrent le plus finement possible cette définition. (p 171, In Thiétart et al., 1999).

Ici, afin de recueillir des données exploitables, nous avons usé de plusieurs stratégies pour traduire nos différents construits en des termes abordables par le monde empirique.

5.2.1 MODE DE SÉLECTION DES VARIABLES UTILES

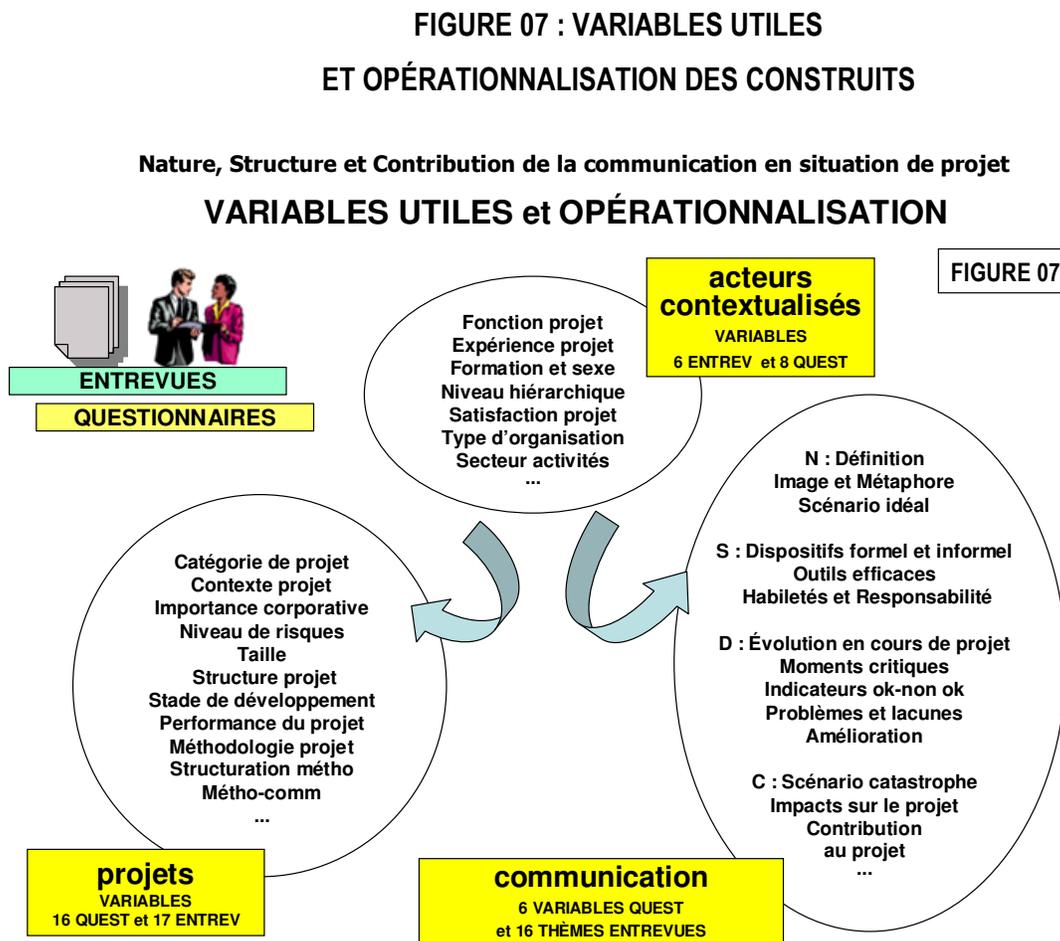
Conformément à toute recherche scientifique, toutes les variables utiles présentées ci-dessous ont été sélectionnées parce qu'elles permettaient de recueillir les données qui nous intéressaient, en congruence avec nos objectifs de recherche, notre cadre conceptuel et nos propositions (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991).

Néanmoins, parce qu'ici deux outils de mesure distincts sont utilisés et administrés en parallèle, le nombre des variables caractérisant les acteurs, les projets et la communication est différent selon qu'il s'agisse de l'un des deux outils (guide d'entrevue) ou de l'autre (questionnaire). Il en va de même pour le contenu des variables, même si certaines variables couvertes par le guide d'entrevue sont très proches de certaines variables couvertes par le questionnaire.

Au total, seize variables Communication ainsi que six variables Acteurs et dix-sept variables Projet figurent dans le guide d'entrevue qui traite des caractéristiques Nature, Structure et Contribution. Six variables Communication ainsi que huit variables Acteurs et seize variables Projet sont présentes dans le questionnaire, où seules les deux caractéristiques Nature et Contribution sont exploitées (à la suite d'un constat d'ambiguïtés possibles dans l'opérationnalisation de la caractéristique Structure, voir plus loin).

Nous détaillons plus loin le raisonnement sur lequel est basée notre sélection

La figure 07 suivante illustre le répertoire de variables que nous avons bâti.



5.2.2 CONTENU DES VARIABLES ET OPÉRATIONNALISATION DES CONSTRUIITS

Afin de « traduire » nos construits de façon adéquate, nous nous sommes inspirés de la méthode de Lazarfeld and all. (1967), qui comporte quatre étapes, de la construction abstraite à la définition d'indices. Une fois esquissés, les concepts (étape 1) ont été décomposés en dimensions (étape 2); une fois défini le type de données à recueillir (étape 3), nous avons bâti des indicateurs et des indices (étapes 4).

De l'acteur, du projet et de la communication, nous sommes donc passés aux «dimensions» pour lesquels il nous fallu établir une échelle de mesure. Nous présentons ci-dessous les résultats de notre travail de « traducteur » du monde théorique au monde empirique.

Caractérisation des acteurs :

Afin de bien caractériser les Acteurs, 6 variables dans le cas du guide d'entrevue et 8 variables dans le cas du questionnaire ont été retenues. Les variables acteurs du guide d'entrevue (Entrev) sont similaires aux variables acteurs du questionnaire (Quest).

Les «dimensions» retenues sont les suivantes :

- ✓ Les 6 variables Entrev Acteurs sont : fonction projet, niveau hiérarchique, formation professionnelle, expérience en développement de projet, niveau de satisfaction envers l'avancement du projet, organisation d'appartenance.
- ✓ Les 8 variables Quest Acteurs sont : fonction projet, niveau hiérarchique dans l'organisation, type de formation professionnelle, années d'expérience en développement de projet, sexe, tranche d'âge, niveau de satisfaction envers l'avancement du projet en chantier, secteur d'activité de l'organisation.

Caractérisation des projets :

Afin de bien caractériser les Projets, 17 variables dans le cas du guide d'entrevue et 16 variables dans le cas du questionnaire ont été retenues. La très grande majorité des variables Entrev et des variables Quest qui visent à **décrire les projets** sont similaires en contenu et en nombre.

Les «dimensions» retenues sont les suivantes :

- ✓ Les 17 variables Entrev Projet sont : catégorie de projet, contexte du projet, importance corporative, niveau de risques cumulé, taille, structure projet, fréquence d'usage d'une méthodologie de projet, niveau de structuration méthodologie de projet, style de méthodologie, stade de développement du projet, liens méthodologie de projet et communication, présence de responsabilité de communication dans la méthodologie, nombre de projets dans le pipeline, satisfaction projet, niveau d'expérience de l'organisation en gestion de projet, secteur d'activité de l'organisation, nom du projet, nom de l'organisation.
- ✓ Les 16 variables Quest projet sont : catégorie de projet, contexte du projet, importance corporative, niveau de risques cumulé, taille, structure projet, fréquence d'usage d'une méthodologie de projet, niveau de structuration méthodologie de projet, style de méthodologie, stade de développement du projet, liens entre méthodologie de projet et communication, présence de responsabilité de communication dans la méthodologie, performance projet, niveau d'expérience de l'organisation en gestion de projet, secteur d'activité de l'organisation, nom du projet, nom de l'organisation.

Caractérisation de la communication:

Afin de bien décrire la nature, la structure de la communication, ainsi que sa contribution au projet, 6 variables ont été retenues pour les questionnaires et 16 variables ont été retenues pour les entrevues. Ici, les variables Entrev sont peu similaires aux variables Quest, le guide d'entrevue couvrant Nature, Structure et Contribution et le questionnaire traitant uniquement de Nature et Contribution.

Les «dimensions» retenues sont les suivantes :

- ✓ Les 6 variables Quest Communication sont: registre technique, registre psychologique, registre social, dimension moteur, dimension clé et dimension risque.

- ✓ Les 16 variables Entrev Communication sont : registres technique, psychologique et sociale, métaphore, dispositifs formels et informels, dispositif panoplie PM, responsabilités, habiletés, dimensions moteur, clé et risque, problèmes rencontrés, outils efficaces, évolution dans le temps, moments critiques.

Pour les Acteurs, les Projets et la Communication, les variables Quest et Entrev ayant été sélectionnées puis mesurées de façon indépendante, nous avons ainsi renforcé la robustesse des outils, la validité dans les mesures et la solidité des résultats (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991).

Ci-dessous sont exposées les démarches d'opérationnalisations des différents construits. La validité de ces différents construits est discutée dans le chapitre 6.

OPÉRATIONNALISATION DES DIFFÉRENTS CONSTRUIITS CONCERNANT LES ACTEURS, LES PROJETS ET LA COMMUNICATION

- **L'opérationnalisation du construit d'acteur**, présent en entrevue comme en questionnaire, s'est faite sur la base de la littérature en gestion de projet, lorsque celle-ci traitait de façon détaillée des acteurs. Nous avons été inspirés par Debourne, Declerck et Declerck (1997) et Garel (2003) pour spécifier les acteurs travaillant au développement de projet mais nous avons cependant délaissés en partie les concepts d'acteur projet et d'acteur métier préconisés par Midler (1996) parce trop limitatifs. Nous avons préféré parler précisément de gestionnaires de projets (l'acteur projet selon Midler) et de spécialistes métier (l'acteur métier, selon Midler), ce qui collait mieux à la réalité des projets examinés ici. La caractéristique directeur de projets, distincte de celle de gestionnaires de projets, convenait aux acteurs gérant souvent simultanément plusieurs gestionnaires et projets. Nous ne tenons pas compte ici des commanditaires de projets ou des clients internes (des Lauriers, 2003), sauf s'il s'agit des directeurs de projets. Nous avons aussi choisi de caractériser les acteurs en fonction de nos propres intérêts de recherche, telles que le sexe ou le nombre d'années d'expérience en gestion de projet ou encore la formation de base. L'acteur devait s'identifier en toute fin d'entrevue, en précisant ses spécificités ainsi que le nom de son organisation. En fin de questionnaire, 8 questions ont été posés pour spécifier l'acteur-répondant qui devait s'exprimer, au moyen d'une échelle en 5 points.

- **L'opérationnalisation du construit de projet**, présent en entrevue et en questionnaire, est basé sur la littérature normative en gestion de projet, telle qu'elle a été évoquée en début de ce document. Ainsi, partant des classifications de projets établie par Declerck, Debourse et Declerck (1997) et plus tard celles reprises et établies par Garel (2003) et Gauthier (2003), nous avons pu établir que certaines caractéristiques communément admises en recherche dans le champ du management de projet étaient à retenir dans le cadre de cette recherche, compte tenu de notre objectif descriptif. Ce sont ces caractéristiques de projet qui sont devenues nos variables utiles : catégorie, risques, importance, taille, structure, stade, performance, contexte organisationnel. Nous avons aussi choisi des caractéristiques des projets en fonction de nos propres intérêts de recherche, telles que l'usage d'une méthodologie de projet ou le niveau de structuration de cette méthodologie. En entrevue, diverses questions semi-ouvertes ont été posées quant au projet en chantier afin de contextualiser les propos du répondant. Dans le questionnaire, 14 questions fermées portaient sur les projets en cours et le fonctionnement de l'organisation à l'égard du développement de projets. Le répondant devait répondre, au moyen d'une échelle en 5 points.
- Pour **l'opérationnalisation des différents construits de la communication** qui nous intéressent ici, à savoir nature, structure et contribution, nous nous sommes appuyés principalement sur les travaux de recherche existants (dont Giard, 1998, Midler, 1996, Giard, Midler and all, 1993, Muchielli, 1998). Nous avons également eu recours à des experts, en trois temps, ce qui nous a permis de modifier notre opérationnalisation de certains construits. Notre guide d'entrevue (voir plus loin) a ainsi été modifié par trois fois avant son utilisation officielle. Par la suite il a subi quelques rectifications mineures. Nous avons pré-testé six fois le questionnaire (voir plus loin) auprès de personnes ciblées avant de l'utiliser. Nous avons pré-testé le questionnaire auprès de 2 spécialistes en méthodologie et auprès d'une dizaine de personnes cibles.
- Pour opérationnaliser la construit de **Nature de la communication**, présent en entrevue et en questionnaire, nous nous sommes appuyés sur des recherches provenant principalement de travaux en communication (Muchielli, 1998, Deetz, 2001, Lohisse, 2001). (Garel, 2003, Hazebroucq et Badot, 1997) ont été mis à contribution également à des fins de vérification. En entrevue, nous avons demandé aux répondants, à la fin de la rencontre, quelle métaphore ou image (Morgan, 1983) ceux-ci pouvaient nous fournir de la communication en situation de projet et quel serait un scénario idéal et un scénario catastrophe de la communication en situation de projet afin de bien comprendre leurs points de repères. Nous avons incité également les répondants à s'exprimer librement sur ce sujet. Dans le questionnaire, nous avons regroupé les définitions possibles de la communication en trois grandes catégories PSY, SOC et TECH, à partir de textes de Muchielli (1999) et Lohisse (2001) et Giordano (2000), ce qui a donné lieu à la présentation aux répondants de 12 affirmations. Pour chaque catégorie, quatre affirmations convergentes mais différentes ont été présentées. Dans le questionnaire, nous avons choisi de demander aux répondants de notifier leur accord, sur une échelle en 5 points de Lickert, quant aux affirmations présentées, car après test, et re-test, cette modalité se révélait la plus juste ou simple à utiliser.

- Pour opérationnaliser le construit de **Structure de la communication**, présent en entrevues exclusivement, nous avons utilisé les termes qui ont cours dans les ouvrages en management et développement de projet, et donc issus essentiellement de la littérature normative (PMI, 2000, Corbel 2003, Midler, 1996). Précisément, nous avons également eu recours durant l'entrevue à des mots (dispositif informel, dispositif formel, dispositif habiletés PM, responsabilités, outils efficaces) qui proviennent de cette littérature. Nous nous sommes également attachés à reprendre au plus près les idées et les mots provenant de nos répondants en entrevues (Live Link,) lorsqu'ils s'exprimaient à propos des projets en chantier. Nous les avons incités à discuter de ces sujets à leur convenance.

- ▶▶ Pour traiter de la modulation de la (nature et structure) communication au cours du projet en examen en entrevues uniquement, nous avons pour partie utilisé les termes qui ont cours en gestion de projet. Nous nous sommes appuyés sur la littérature normative en gestion de projet (PMI, 2000, Corbel 2003, Jolivet, 2003, Courtot, 1998) mais les textes de Midler et Giard (1998) et Garel (2003) ont été mis à contribution également. Nous avons eu recours à des mots (phases du projet, lacunes, cas particuliers, signes d'amélioration) qui proviennent de cette littérature. Nous avons incité les répondants à discuter de l'évolution de la communication au cours de leur projet. Nous nous sommes aussi attachés à reprendre au plus près les idées et les mots provenant de nos répondants en entrevues (indicateurs ok-non ok, problèmes typiques, moments critiques, escalade, crise, silence radio) lorsqu'ils s'exprimaient à propos de leur projet en chantier.

- ▶▶ Pour opérationnaliser le construit de Contribution de la communication au projet, présent en entrevue et en questionnaire, nous nous sommes appuyés principalement sur des travaux normatifs en gestion de projet (Courtot, 1998, Bloch, 1997, Corbel, 2003, PMI, 2000) et quelques travaux descriptifs (Midler, 1996, Garel, 2003, Hazebroucq et Badot, 1997).
En entrevue, nous avons choisi de poser des questions directes et indirectes à ce sujet, dans des termes simples. Nous avons demandé aux répondants de nous notifier et de nous illustrer l'importance que revêt la communication dans le cadre de leur projet en cours et d'après leur expérience. Nous avons demandé quels impacts la communication pouvaient avoir sur un projet, jusqu'où et comment elle impactait un projet et s'ils avaient rencontré un projet qui avait échoué à cause de la communication. Nous avons également demandé aux mêmes répondants d'expliquer comment la communication contribuait concrètement au projet en cours ou en général, en relançant ce même sujet plusieurs fois, sous divers angles. Nous avons également laissé parler les répondants sur ces divers thèmes et nous les avons incités à en discuter à leur convenance.
Dans le questionnaire, nous avons procédé de la même manière qu'avec le construit de Nature, en nous appuyant sur des travaux normatifs et descriptifs en gestion de projet (Voir Guide C, Midler, 1996, Giard, 1993). Après avoir regroupé en trois orientations risque-problème, facteur-clé et moteur-source, les idées-clés émises quant à la contribution, nous avons proposé neuf affirmations nuancées aux répondants, trois affirmations représentant une seule idée-clé de la littérature. Dans le questionnaire, nous avons choisi de demander aux répondants de notifier leur accord quant aux affirmations présentées sur une échelle en 5 points de Lickert car, après test et re-test, ce procédé s'est révélé le plus pertinent à utiliser.

5.3 – MÉTHODES ET OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES

En décidant de mener une « mixed model study » pragmatique, nous avons opté pour une combinaison des méthodes qualitatives et des méthodes quantitatives, dans un but surtout de complémentarité (examiner les différentes facettes d'un même phénomène) et de triangulation (rechercher une convergence des résultats), comme le suggèrent Green et All (1989).

5.3.1 L'OUTIL PRINCIPAL : L'ENTREVUE INDIVIDUELLE « SEMI-DIRECTIVE » MENÉE PAR LE CHERCHEUR

L'entrevue individuelle semi-directive menée par le chercheur a donc été retenue comme outil principal de recherche car, à l'instar de Taylor et Trujillo, 2000, Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991, Blanchet et Gotman, 1992 , nous croyons que l'entrevue est l'un des meilleurs outils à la disposition du chercheur pour obtenir une grande richesse dans les données. Comme le soulignent Tashakkori et Teddlie (1998), *“The interview is a powerful method of data collection. It provides one to one interaction between you and the individuals you are studying. It provides opportunity to ask for clarification if an answer is vague or to provide clarification if a question is not clear”* (p 102).

Faire une entrevue « individuelle » s'imposait ici parce que notre unité d'analyse était l'acteur.

Avoir recours à une entrevue « semi-directive » était davantage approprié qu'user d'une entrevue créative ou non directive car nous ne cherchions pas à explorer un phénomène inconnu et, selon

nous, mener une entrevue avec une consigne initiale seulement n'aurait pas suffi pour recueillir des données exploitables dans le cadre de cette recherche.

Nous avons qualifié notre entrevue de semi-directive plutôt que de semi-structurée pour plusieurs raisons. Nous travaillions à partir d'un guide thématique formalisé mais sur le terrain, nous avons eu recours à des stratégies d'écoute et d'intervention de type ouverte (Blanchet et Gotman, 1992, p 62). Par ailleurs, le guide d'entretien est pour nous : « *un système organisé de thèmes (...) qui structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours* » (Blanchet et Gotman, 1992, p 64). Finalement, l'appellation «semi-directive» rend bien compte du double caractère «confirmatoire-exploratoire» de notre outil Entrevue, le guide d'entrevue comprenant des questions très larges et d'autres plus ciblées (ou dites directives).

- ✓ Conformément aux normes, le contenu de notre guide d'entrevue a été conçu à partir de la littérature existante et en fonction de notre cadre conceptuel. Comme nous l'avons vu plus haut, par le biais de 16 variables au final (même si ces variables ne sont pas exactement les mêmes que celles anticipées), cet outil a permis d'étudier les caractéristiques suivantes de la communication : nature et structure de la communication au cours du projet ainsi que contribution de la communication à l'ensemble du projet. Il nous a aussi permis, au final, de spécifier les projets, au moyen de 17 variables et de spécifier les acteurs au moyen de 6 variables (même si ces variables ne sont pas exactement les mêmes que celles anticipées).

- ✓ Relativement aux thématiques à traiter, nous avons prévu deux types de séquences : des séquences narratives (compte rendu du projet en cours) et des séquences informatives (opinions et sentiments sur la communication) afin de cerner notre objet d'étude au mieux. Nous avons travaillé ici avec un guide de type zoom qui permet de mener une entrevue en partant du général pour aller aux détails, suivant les recommandations de Tashakkori et Teddlie (1998): « *a funnel interview in which the interviewer starts with very broad questions and gradually limits the scope of the questions to a few focused issues. (...) is directly applicable to the mixed research approach* ».

Précisément, notre guide d'entrevue est composé de quatre parties. La première partie est dédiée à la description des projets en chantier. La seconde partie est consacrée aux communications se déroulant durant le projet en chantier et cherche à décrire la Structure et à comprendre la modulation de la communication au cours du projet. La troisième partie s'appuie sur l'expérience du répondant en matière de communication en situation de projets pour traiter de la Contribution de la communication au projet et pour préciser la Nature de la communication. La quatrième partie est dédiée à la description du répondant et de son organisation. Au total, une douzaine de questions thématiques constituent l'architecture centrale du guide d'entrevue.

Le guide effectivement utilisé représente ce que nous appellerons la « version stabilisée » du guide d'entrevue, dans le sens où après plusieurs itérations successives, il est apparu que ce guide fonctionnait bien, en termes de fond et de formes, et au niveau du résultat, en termes de durée, de réponses, d'attitude, de confiance mutuelle.

Nous avons été assez « flexibles » (Baumard, Donada, Ibert, Xuereh, in Thiétart et al., 1999, p 237) quant à cet aspect essentiel pour le recueil des données : le guide d'entrevue a été modifié à trois reprises avant que ne soit entamée la série des 40 entrevues officielles, et ce de façon à mieux saisir et engranger la matière recherchée. Les modifications ont porté à la fois sur les mots (le langage projet) et sur l'arrangement des parties. Il s'est avéré vite indispensable que l'entrevue traite d'abord et en détails du projet auquel le répondant participait, afin que le répondant s'arrime à cette « réalité » vécue et pour que le chercheur comprenne au mieux de ses possibilités « la réalité » du répondant. Lors des essais avec les répondants experts, nous avons pu aussi constater qu'élargir nos questions à l'expérience passée du répondant et lui demander d'illustrer certains de ses dires ne pouvait se faire qu'en fin d'entrevue, le répondant étant alors plus à l'aise

pour aller chercher de l'inspiration dans son vécu et dans son imaginaire. Bien sûr, notre flexibilité de chercheur a été également mise à l'épreuve durant les entrevues, et nous avons su aménager les rencontres afin que l'entrevue atteigne le but fixé.

Comme nous l'avons dit déjà, quarante entrevues ont été effectuées au total, (si l'on exclut les pré-tests et les rencontres avec des experts) afin de constituer un corpus de connaissance exploitable. Trois entrevues au minimum ont été tenues auprès de personnes appartenant d'une même entité organisationnelle locale, sur un même site, de façon à pouvoir recueillir au moins trois points de vue sur un phénomène similaire (intersubjectivité). Le chapitre **Cadre empirique et Échantillon** du document revient sur ces différents points.

Pour plus de précisions, le guide d'entrevue est présenté dans les Annexes

5.3.2 L'OUTIL COMPLÉMENTAIRE ESSENTIEL : LE QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ PAR LE CHERCHEUR

Un questionnaire fermé administré par le chercheur en fin d'entrevue (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991, Miller, 2000) a été retenu comme second outil afin d'effectuer une collecte des données au plus près de nos objectifs de recherche et en particulier pour préciser la contribution de la communication au projet et bien définir la nature de la communication selon les répondants, qui sont les caractéristiques « contenu » de notre recherche. Pour la caractéristique structure, de type « processuel », nous avons ce même souhait.

Comme nous l'avons dit plus haut, utiliser un questionnaire s'imposait car nous voulions décrire au plus précis le phénomène de la communication. Nous savions par ailleurs qu'un tel exercice permettrait de disposer de plus de données quant à nos caractéristiques, mais aussi quant aux acteurs répondants et aux projets sous examen, ce qui ouvrait la porte à d'autres découvertes éventuelles.

Posséder d'assez de connaissances pertinentes pour interroger par le détails les répondants sur la nature, la structure et la contribution, (ainsi que sur les acteurs et les projets) représentait une condition *sine qua non*, mais nous savions que la caractéristique Nature de la communication était largement traitée dans la littérature en sciences de la communication et que la caractéristique Contribution était elle aussi bien présente au sein de la littérature en gestion de projet.

Pour la caractéristique Structure cependant, le projet d'opérationnalisation s'est avéré rapidement plus compliqué puisque plusieurs littératures se superposaient sans se croiser et nous avons dû retirer ce thème du questionnaire.

Nous avons choisi ici un questionnaire « à questions fermées », parce que les mêmes thèmes que ceux à traiter dans le questionnaire étaient abordés (de manière ouverte) longuement dans l'entrevue et que notre objectif était uniquement de préciser.

Le questionnaire a été rédigé à partir de la littérature existante et en fonction de notre cadre conceptuel. Sa rédaction a été « un travail complexe » comme il est d'usage (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, in Thiétart et al., 1999, p 227). Et ce n'est pas tant le choix des échelles de mesure ni l'organisation du document que le choix des questions qui fut difficile.

En ce qui concerne la rédaction du questionnaire, la formulation et l'agencement des questions a demandé une longue préparation et plusieurs tentatives ont dû être menées avant que le

questionnaire ne soit acceptable. Nous avons trois objectifs précis ici : décrire les différents éléments de la nature et de la structure de la communication ainsi que décrire les différents éléments de la contribution de la communication au projet, ce qui a impliqué plusieurs types de mesures, ce qui rendait la tâche complexe. Par ailleurs, aucun questionnaire traitant des mêmes thèmes que nous (nature et structure de la communication, contribution de la communication au projet) n'étant disponible à notre connaissance, il nous a fallu construire notre propre instrument de mesure.

Voici résumé le travail sur les mesures :

- ✓ Pour mesurer la Structure, s'étant avéré que plusieurs littératures s'interpellaient puisque la Structure de la communication fait référence aux dispositifs de type outils de communication mais aussi aux dispositifs de type panoplie d'habiletés, nous avons tenté de définir des variables sensées et spécifiques, mais nous avons finalement choisi d'abandonner l'examen de la caractéristique Structure dans le questionnaire après essais-tests, afin de ne pas créer de biais et d'erreurs susceptibles de contaminer l'ensemble du questionnaire. Nous avons estimé en outre que cet abandon nuirait peu à l'ensemble de la présente recherche puisque l'outil principal, l'entrevue en profondeur, de par sa nature « ouverte », pouvait fort bien supporter cet aléa.
- ✓ Pour « mesurer » la Nature, nous avons sélectionné trois variables distinctes et pour « mesurer » la Contribution, trois autres ont été sélectionnées. Nous avons ensuite sciemment décliné ces variables en plusieurs questions pour créer un effet de redondance, qui nous permet de valider la mesure. Dans le but de préciser au mieux si la nature de la communication était de registre psychologique, et/ou social et/ou technique (3 variables distinctes), nous avons élaboré 12 questions, rédigées directement à partir des écrits de Muchielli (1999) et de Lohisse (2001). Ici, quatre questions ont été rédigées pour mesurer chacune des 3 variables afin de bien couvrir chaque variable, sachant qu'une redondance sur trois questions est suffisante pour valider la mesure (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991).
- ✓ Dans le but de préciser au mieux si la contribution de la communication au projet était plutôt risque, facteur-clé de succès et/ou cœur (3 variables distinctes), nous avons élaboré 9 questions sur la contribution de la communication directement à partir des textes de Kerzner (2003), Lewis (1996),

Midler (1993, 1996), Courtot (1998), Gautier (2003) et du Knowledge Guide du PMI (2000): Ici, trois questions ont été rédigées pour mesurer chacune des 3 variables, afin de bien couvrir chaque variable.

- ✓ En ce qui concerne l'échelle de mesure, nous avons fait le choix de n'utiliser qu'une seule et même échelle de mesure pour l'ensemble des questions posées, qu'il s'agisse des caractéristiques Nature, Contribution et Projets. Nous en avons décidé ainsi afin que les données recueillies aient une certaine cohérence interne et afin qu'elles soient plus facilement exploitables (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991). Une échelle de mesure de type intervalle en cinq points de Lickert a été utilisée; allant de pas du tout à tout à fait ou de nul à très élevé. Pour « mesurer » les caractéristiques du répondant (acteur), une échelle conventionnelle a été utilisée, de type nominale en 5 points.

Au final, notre questionnaire comprend trois parties intitulées Q1, Q3 et Q4 ainsi qu'une partie finale. (La partie Q2 n'est pas exploitée dans le cadre cette étude car elle n'a pas été élaborée pour répondre aux objectifs de cette recherche). Toutes les questions posées sont de type fermé et le répondant évalue sur une échelle en 5 points la réponse à fournir pour chacune des questions. Le questionnaire a été modifié à quatre reprises avant d'être présenté officiellement aux répondants de l'échantillon, afin qu'il soit mieux compréhensible et plus précis. Une série de pré-tests étalée sur 2 mois a eu lieu, ce qui a permis au questionnaire de gagner en clarté, en pertinence et en efficience (Baumard, Donada, Ibert et Xuereh, 1999, p 228). Les contenus des expressions choisies ont été rectifiés, le mode de questionnement a été révisé, les points de l'échelle ont été rectifiés et l'agencement des questions a été changé. Experts en méthodologie et répondants experts ont également participé à cette importante révision du questionnaire.

Quarante questionnaires ont été administrés, à la fin des 40 entrevues réalisées. Pour effectuer une recherche descriptive recevable en statistique descriptive, un minimum de 30 questionnaires valides étant nécessaire, nous avons considéré que cette contrainte avait été respectée.

Pour plus de précisions, le questionnaire est présenté dans les Annexes

5.3.3 L'OUTIL DE SOUTIEN : LA DOCUMENTATION PORTANT SUR LES PROJETS ET LA GESTION DE PROJET SPÉCIFIQUE AUX ORGANISATIONS VISITÉES

Au-delà de notre travail de recueil de données primaires, nous estimions qu'il serait enrichissant de récolter ou consulter toute documentation corporative reliée à la gestion de projet en provenance de l'organisation du répondant. Nous pensions que procéder ainsi nous permettait de mieux appréhender que ce représente la gestion de projet dans chaque organisation visitée et nous aiderait à mieux comprendre ce qu'est le phénomène de communication pour les personnes impliquées dans le développement de projets.

Considérant que les données internes secondaires qui n'ont « *pas été recueillies pour répondre au besoin du chercheur, constituent de véritables sources de données secondaires pour le celui qui les consulte* », (In Thiétart et al., 1999, p 251), nous avons donc demandé à examiner : des rapports écrits, des supports électroniques, des manuels, des dossiers, etc. Toute documentation de ce type a été remise au chercheur lors de l'entrevue ou à la suite de celle-ci, selon le cas.

Au total, nous avons pu avoir accès à plusieurs dizaines de fichiers concernant les méthodologies de projet en vigueur au sein des organisations visitées et offrant des renseignements particuliers sur des projets-types réalisés par les organisations visitées. Nous avons été autorisés à en conserver un grand nombre. Clairement, cette documentation nous a servi à préciser le contenu ou le contexte des témoignages et à mieux caractériser les projets sous examen. Elle a pu permettre aussi de mieux comprendre les organisations des acteurs interrogés (Eisenhart, 1992).

Il est à noter que le Comité d'éthique en Recherche des HEC MONTRÉAL a statué, après examen des documents requis, que la démarche et le contenu de cette étude étaient conformes aux normes en vigueur pour la recherche scientifique au Canada.

5.3.4 CONDITIONS D'ADMINISTRATION DES PRINCIPAUX OUTILS ET GESTION DES SOURCES

Après avoir choisi de faire de l'entrevue structurée l'outil principal et de faire du questionnaire à questions fermées l'outil complémentaire, avec toutes les conséquences que cela implique en termes de tests et d'itérations, il nous a fallu définir les conditions d'administration de ces outils. Rappelons ici que nous avons choisi d'effectuer le recueil de toutes les données dans un même temps, donc de travailler en simultané au niveau des méthodes et dans le temps, ce qui constitue, selon Miles et Huberman (2003), une stratégie qui engendre « *plus de richesse et de profondeur* ».

En ce qui concerne plus précisément les conditions d'administration de ces outils auprès des répondants, il a été convenu que la rencontre aurait une durée variant entre 1 heure 30 minutes et 2 heures; elle se déroulerait sur les lieux de travail du répondant, le chercheur se déplaçant pour cela, une salle ayant été réservée dans ce but, après accord officiel du répondant. L'entrevue (durée 1 heure) serait anonyme mais enregistrée, comme il avait été expliqué au répondant; le questionnaire (anonyme lui aussi) serait administré en fin d'entrevue (durée 20 minutes) et si possible après la rencontre, le chercheur récolterait de la documentation concernant les projets et la gestion de projet dans l'organisation du répondant.

En termes de gestion des sources, nous avons opté ici clairement pour « une stratégie ouverte », quoique nous risquions ne nous voir refuser l'accès au terrain (in Thiétart et al., 1999, p 249). Chaque répondant connaissait donc l'objectif et le contexte de la recherche, bien avant qu'il ne soit rencontré. Il lui a été remis une fiche synthétique présentant la recherche et des explications lui ont fournies sur demande. Nous avons également privilégié « une approche contractuelle » (in Thiétart et al., 1999, p 247) « *afin d'éviter tout malentendu et de protéger chercheur et entreprises* ». Un contrat a été signé par le chercheur et le répondant lors que chaque rencontre.

En termes de « stratégie d'intervention », concernant l'entrevue, nous avons pris garde à ce chaque acteur convenablement convié à « décrire » par des mots le phénomène de la communication, c'est à dire mis en confiance par le biais d'un guide d'entrevue formel, bénéficie d'une écoute attentive de la part du chercheur, dans un cadre officiel de recherche scientifique exempt de toute ambiguïté quant à l'usage du témoignage. Nous croyons avoir su respecter « le principe de la non-directivité » en adoptant une attitude d'empathie et une attention positive inconditionnelle, sans pour autant perdre de notre sagacité ou de notre vivacité, comme le conseillent Baumard, Donada, Ibert, Xuereh, in Thiétart et al. (1999, p 235).

Il a été intéressant de constater que chaque répondant, alors que le choix des répondants se faisait en fonction du profil projet, portait une forte attention à notre thème et ne s'en cachait pas.

Le questionnaire, quant à lui, a été administré par le chercheur à la fin de l'entrevue dirigée par lui-même, comme mentionné déjà. Les répondants aux questionnaires sont donc les mêmes personnes que celles interviewées. Administrer nous même le questionnaire en face à face permettait de s'assurer que le répondant comprenne bien les questions. Comme le soulignent Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, in Thiétart et al., (1999), « *Cette procédure permet de*

répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants sur la nature même des questions », (p 231).

Bien que cette façon de procéder ait eu possiblement certains des effets négatifs souvent mentionnés (durée de la rencontre, possibilité de redondances, apparition de contradictions possibles, perte d'attention, influence des répondants), cette tactique a permis que chaque questionnaire soit rempli en direct avec le répondant, dans un cadre officiel de recherche, et surtout en toute connaissance de cause, c'est à dire ici en pleine conscience du travail de recherche entamé, dans un contexte propice à la compréhension des idées et la confiance mutuelle. En effet, en fin d'entrevue, le répondant comprenait bien la démarche du chercheur et accueillait favorablement le questionnaire.

Il est à signaler que chaque rencontre se devait de se dérouler sans difficultés pour le répondant, et ceci d'autant plus le thème de la communication est un sujet à la portée de tous, trivialement parlant. Il était donc hors de question d'être savant à ce sujet, alors même qu'il était important de parler le langage « projet », comme nous avons pu le constater lors de pré-tests et de rencontre d'experts, avant la première entrevue de recherche « officielle ».

5.4 - MÉTHODES ET OUTILS D'ANALYSE DES DONNÉES

Comme spécifié plus haut, nous avons mené une «*concurrent mixed data analysis* » (Tashakkori et Teddlie, 1998, p 128) : nous avons emprunté à la fois aux méthodes quantitatives et aux

méthodes qualitatives et par ailleurs nous avons traité conjointement la plupart des données qualitatives et des données quantitatives. De plus, certaines données qualitatives ont été quantifiées afin d'approfondir leur traitement.

L'analyse de données qualitatives a été effectuée selon les propositions émises par Miles et Huberman (2003), Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999) et Muchielli (1994). Pour l'analyse des données quantitatives, nous suivons les recommandations émises par Crauser, Harvatopoulos et Sarnin (1989) et Lebart, Morineau et Piron (2000).

5.4.1 LE PROCESSUS D'ANALYSE

Nous relatons notre processus d'analyse afin de rendre plus transparente notre démarche et ainsi apporter plus de crédibilité à notre travail de recherche. (Langley, 1998, Thiétart et al., 1999).

Pour traiter les données de façon formelle et permettre aussi à un chercheur de reproduire au plus près les analyses que nous avons faites (Langley, 1999), nous avons procédé à une structuration forte des données (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger in Thiétart et al., 1999, p 452), et nous avons eu recours à des outils informatiques. Deux logiciels de traitement des données bien connus ont été utilisés. Il s'agit de NVivo, logiciel dédié à l'analyse de discours (proche de Nudist) et de SPAD, logiciel de statistique exploratoire multidimensionnelle (proche de SPSS).

Le logiciel NVivo fait partie des logiciels cités par Miles et Huberman (2003) comme étant l'un des meilleurs pour l'analyse thématique ainsi que l'est Nudist. Ce logiciel a été expressément

conçu pour un traitement approfondi des discours et il fournit de très bonnes condensations et présentations des données facilitant d'autant le travail d'élaboration puis de vérification des conclusions de l'analyse. NVivo permet quelques modélisations simples, par croisement de nodes (portion de discours couvrant une des thématiques de communication dans notre cas) et d'attributs (caractéristiques individus et projets, dans notre cas).

Outil « classique » de modélisation mathématique comme SPSS, le logiciel SPAD est dédié en priorité au traitement des variables de type qualitatif (nominales). Destiné davantage aux recherches descriptives qu'aux recherches explicatives, SPAD est considéré comme un excellent outil de travail pour la réduction de représentations multidimensionnelles (analyse factorielle). Il autorise un examen approfondi des phénomènes de co-occurrence entre variables nominales ou/et entre variables et individus (analyse des correspondances) et constitue un solide support pour la « cluster analysis » (classification).

5.4.2 LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DONNEES PROVENANT DES ENTREVUES

Rappelons ici que les entretiens concernaient les trois caractéristiques de la communication que nous désirions décrire à savoir Nature, Structure et Contribution et qu'un guide d'entretien semi-structuré mais ouvert a été utilisé pour explorer ces différents aspects.

En termes de méthode d'analyse, nous avons eu recours ici à l'« analyse de contenu ». Nous avons donc embrassé ce « *postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (expressions, mots, phrases et paragraphes) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs du discours* ». Chaque retranscription de discours a donc été « *découpée et ordonnée en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont (ont été) ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les résultats* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger in Thiétart et al., 1999, p 450)

Nous avons suivi ici une méthode « structurée » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger in Thiétart et al., 1999, p 452) - quoique nous ne travaillions pas ici sur des représentations d'un thème par les répondants avec cartographie cognitive -, puisque nous avons travaillé les données à partir d'un cadre conceptuel assez « serré », qui a donné lieu à un guide d'entrevue semi-directif et à un questionnaire à questions fermées.

Par ailleurs, les analyses ont été conduites au moyen d'un outillage « structuré » et « structurant », même si cela peut présenter des risques (pertes d'informations, manque de sens), l'instrumentation préalable retenue ici étant forte compte tenu du caractère à la fois confirmatoire et exploratoire de la recherche (Miles et Huberman, 2003).

- ✓ Dans un premier temps, les 40 entrevues ont été retranscrites intégralement (en format électronique). La durée de chaque enregistrement s'élevant en moyenne à 50 minutes, chaque entrevue sous format papier ou électronique (Word) représente en moyenne 22 pages. Une première lecture de chaque entrevue a été effectuée afin de repérer les trois grandes parties constituant chaque entrevue (alignées sur le guide d'entrevue) que sont : les données sur le projet, les données sur la communication, les données sur l'acteur. Nous avons pu également situer les différentes parties thématiques, en

correspondance avec le guide d'entrevue. Cette première lecture a permis également de bien comprendre la dynamique de l'entrevue : ses temps forts, ses temps mous, les silences, et de bien repérer les apports spontanés, les idées émergentes, les relances, et les réponses peu étendues.

- ✓ Dans un second temps, NVivo nous a permis, par codification manuelle, d'attribuer aux 40 entrevues des « attributs descriptifs » (vocabulaire NVivo) concernant les Acteurs et les Projets.
A partir de la lecture des entrevues, nous avons pu élaborer 17 attributs pour les Projets et 6 attributs pour les Acteurs, pour chacun desquels nous avons défini des valeurs (ou modalités). Ces attributs correspondent aux variables jugées utiles pour caractériser les projets et les acteurs, dont ils sont le reflet global. Pour les Acteurs, les attributs descriptifs étaient donc au final : fonction projet, niveau hiérarchique, années d'expérience en projet, type de formation professionnelle, satisfaction envers l'avancement du projet, sexe. Pour les Projets, les attributs descriptifs étaient au final : catégorie, contexte, performance, risque, importance, taille, équipe, structure, stade de développement, nombre dans le pipeline, nom du projet, nom de l'organisation, type d'organisation, secteur d'activité, usage de méthodologie de projet, style de la méthodologie, responsabilité de communication.
- ✓ En parallèle à la désignation de ces 23 attributs Acteurs et Projets, NVivo nous a permis de (re)constituer des unités d'analyse et des catégories concernant le phénomène de la Communication. Techniquement parlant, il est d'usage de découper les entrevues en unités d'analyse puis de procéder au regroupement de ces unités (ici des paragraphes) en catégories (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999, In Thiétart et al., p 457). Miles et Huberman (2003) recommandent de s'arrêter longuement à la construction des unités d'analyse avant de chercher à fabriquer des catégories.
- ✓ Ici le fait que nous ayons une démarche structurée et une instrumentation forte a changé sensiblement la donne quant à ce travail de découpage et de regroupement, comme cela se produit somme toute couramment dans le cas des études confirmatoires.
Ainsi, parce que nous avons utilisé un guide d'entrevue structuré qui déclinait (en partie tout du moins) les différentes variables à explorer, parce que l'architecture de ce guide d'entrevue conduisait à une certaine répartition des données, il a été assez aisé ici de repérer seize unités d'analyse ou nodes de Communication (vocabulaire NVivo), puis de les placer au sein de l'une des quatre catégories envisagées que sont Nature, Structure, Évolution et Contribution.
- ✓ Ceci étant dit, il nous faut souligner que nos seize unités d'analyse ou nodes n'étaient pas pour autant prévues d'avance. Nous fournissons pour preuve du caractère réellement inductif de cette étude

« mixte » que plusieurs des seize nodes repérées sont carrément émergentes alors que certaines anticipées n'ont pas été « retenues » par les répondants. Ainsi, sont apparues lors de l'analyse les deux nodes Évolution de la communication et Escalade-Crise qui n'étaient pas anticipées tel quel au moment de la confection du guide d'entrevues. Au sein de la node Dispositif de communication, a dû être créée une sous-unité Outils informatiques. A contrario, les variables Compétences et Plan de communication ainsi que Lacunes de communication proposées lors du recueil des données ont « disparu » lors de l'analyse et aucune node correspondant à ces variables n'a donc été créée.

- ✓ Par ailleurs, quoique de nouvelles catégories auraient pu émerger lors de l'analyse, dans le cadre de cette étude, compte tenu des prémisses de cette recherche, des précautions prises pour la construction du cadre conceptuel et de notre instrumentation (Miles et Huberman, 2003), nous avons plutôt été amené à développer les catégories pressenties. Dans les faits, nous avons privilégié un réarrangement des catégories préétablies pour mieux restituer les discours des répondants. Ainsi, les catégories Structure et Contribution ont été « élargies » pour inclure en leur sein les nodes émergentes. Le sens premier attribué à ces catégories n'a pas changé ; les mots Structure et Évolution par exemple ont simplement pris une autre couleur, Structure s'étendant à la notion d'éléments virtuels, évolution s'étendant à la notion de rupture.

Au final, les seize « nodes descriptives » constituées sont : dispositif de communication, dispositif formel, dispositif informel, habiletés, responsabilités, outils efficaces, évolution au cours du projet, moments critiques, indicateurs ok - non ok, problèmes et lacunes, scénario catastrophe, amélioration, échec/impacts de communication, contribution au projet, image et métaphore, scénario idéal.

Nous avons pu regrouper les seize nodes au sein des quatre catégories que sont Nature de la communication, Structure de la communication, Évolution de la communication ainsi que Contribution au projet :

- Image et métaphore, scénario idéal viennent spécifier la Nature de la communication ;

- Dispositif formel, dispositif informel, dispositif de type panoplie habiletés, responsabilités, outils efficaces viennent spécifier la Structure de la communication ;
- Évolution au cours du projet, moments critiques, indicateurs ok - non ok, problèmes, amélioration possibles viennent spécifier la dynamique de la communication au cours du projet ;
- Échec/impacts de la communication, contribution au projet, scénario catastrophe viennent spécifier la Contribution de la communication au projet.

- ✓ Suivant toujours les prescriptions de Miles et Huberman (2003), une fois les attributs et les nodes déclarés viables par un autre chercheur (voir plus bas dans cette partie), nous avons effectué lectures et relectures des 40 discours, node par node, de façon à voir si des patterns émergeaient et/ou si une quelconque marginalité voyait le jour. A cet instant précis, nous étions particulièrement intéressés à savoir si, pour une node donnée, un grand nombre d'acteurs s'exprimaient de manière similaire et/ou également si des idées particulières et originales ressortaient. Nous cherchions bien sûr à savoir si le contenu des discours venait confirmer nos propositions ou les infirmer et, dans tous les cas, quels étaient les imprévus et leur ampleur.

Nous avons pu ainsi repérer neuf nodes de communication parmi les seize présentes que nous pouvons considérer comme prépondérantes dans le cadre de cette recherche.

Ce sont les nodes suivantes : dispositif informel de communication, outils efficaces, moments critiques, problèmes-crisis, impacts de communication, contribution, métaphores et scénario idéal et méthodologie de projet. A elles seules, ces neuf nodes donnent le tempo de chaque discours, quant à la Nature et la Structure au cours du projet et la Contribution de la communication à l'ensemble du projet. Prises ensemble, elles constituent certainement le noyau « qualitatif » de notre étude, dans sa forme comme dans son fond.

- ✓ Ceci étant dit, comme il était essentiel dans cette démarche de ne pas perdre de vue les acteurs et les projets, nous avons également effectué de façon systématique des lectures et relectures de ces neuf nodes principales en les croisant avec certains attributs spécifiant les acteurs. Un même travail a été

réalisé en croisant ces mêmes nodes et les attributs projets. Au fil du temps, nous avons effectué de nombreux croisements nodes et attributs de façon aléatoire afin d'enrichir notre analyse.

Une analyse approfondie de toutes les données recueillies en entrevue nous a conduits à discerner des « patterns » de nature et de structure et de contribution de la communication, se situant au-delà des variations interacteurs et interprojets. Nous avons pu constater que l'attribut fonction projet de l'acteur et l'attribut catégorie de projets étaient signifiants pour traiter de la communication au cours d'un projet. Nous avons pu constater une modulation de la nature et de la structure de la communication au cours du projet. Finalement, nous avons pu focaliser notre regard sur le cas des projets performants et des individus éprouvant une satisfaction élevée et apprécier combien la communication contribuait au projet dans ce contexte.

Pour présenter nos divers résultats qualitatifs, nous avons choisi, après concentration des données, de réaliser des courtes synthèses d'entrevues pour chaque node (Miles et Huberman, 2003), d'extraire des citations représentatives (Miles et Huberman, 2003) et d'élaborer des représentations graphiques significatives (Langley, 1999).

Après avoir travaillé ainsi de manière qualitative les entrevues, nous avons décidé de les travailler de façon quantitative dans le seul but d'enrichir l'analyse des données et d'augmenter la cohérence (de notre travail de traitement) des données. Cet exercice nous a conduit ici à rendre métriques les modalités (valeurs nominales) correspondant aux attributs descriptifs des Acteurs et Projets et nous avons alors pu intégrer ces données dans une plateforme SPSS. Grâce à ce recodage, nous avons pu ensuite traiter les données provenant des entrevues **avec** les données provenant des questionnaires, à partir d'une base élargie de données. Les nouvelles découvertes

en analyse que nous avons pu faire à ce niveau sont présentées un peu plus loin dans ce chapitre dans la partie : « le travail d'analyse des données à partir de la nouvelle base élargie ».

En ce qui concerne la fiabilité du codage des données qualitatives provenant des entrevues, nous avons eu recours à plusieurs procédures afin de garantir la stabilité, la précision, la reproductibilité de la méthode employée (In Thiétart et al., 1999, p 456).

Coté fiabilité intercodeur, un chercheur indépendant a vérifié le codage des entrevues et l'établissement des attributs et des nodes (Didier Dupont, Professionnel de recherche, Département de Sociologie, UQAM). Ce professionnel NVivo est intervenu afin de s'assurer de la conformité de la procédure et dans le but de veiller à ce que nodes et attributs fassent du sens en regard des données. On notera que les nodes et les attributs étant seulement de nature descriptive (et non pas de nature interprétative) dans le cadre de cette recherche, le contrôle de ces éléments (nodes, attributs) et des mesures effectuées (valeur accordée aux attributs) s'avérait assez aisé à effectuer, en tous cas sans grand risque de dérapage. Le guide d'entrevue étant de style directif, la contre-expertise était d'autant facilitée. De même, le travail de catégorisation que nous avons fait était également facilement vérifiable, compte tenu des objectifs de recherche. Certainement, le risque d'enfermement dans les construits de départ était le risque majeur que nous courions et le fait qu'un autre chercheur ait pu pénétrer notre analyse a amélioré grandement notre lecture des données.

Coté stabilité et précision, nous pouvons assurer que nous avons repris le codage des données à plusieurs reprises, afin de vérifier que nos unités d'analyse (nodes) étaient bien assises et faisaient du sens. Nous avons également essayé de définir des unités d'analyse plus grandes (plusieurs paragraphes) et plus petites (phrase unique) pour évaluer si cela ne fournissait pas un meilleur

canevas d'analyse mais dans notre cas, le paragraphe s'est avéré la meilleure façon de traduire les idées des répondants sans perdre de sens et en conservant une direction claire du discours.

Plus loin dans ce chapitre, dans la partie « Discussion des méthodes et outils de recueil des données » nous traitons des autres forces et faiblesses que comportent nos différents outils de recueil des données.

5.4.3 LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DONNEES DES QUESTIONNAIRES ET DES DONNÉES QUALITATIVES RECODÉES

En parallèle à l'analyse des données provenant des entrevues, nous avons procédé à l'analyse des données quantitatives provenant des questionnaires. Nous avons donc travaillé sur les caractéristiques Nature et Contribution, ces seules deux caractéristiques étant examinées dans le questionnaire.

Dans notre cas, s'imposait un recours aux méthodes descriptives « *qui prennent en compte tout ou partie des variables en les considérant sur un même plan, sans distinguer les variables explicatives des variables à expliquer* » (Crauser, Harvatopoulos et Sarnin, 1989, p 20), parce que notre objectif de recherche était principalement de décrire et que nous étions intéressés à préciser ce que représentaient Nature et Contribution.

La statistique descriptive exploratoire qui « *permet par des résumés et des graphiques plus ou moins élaborés de décrire des ensembles de données statistiques, d'établir des relations entre variables sans faire jouer de rôle privilégié à une variable particulière* » (Lebart, Morineau et Piron, 2000, p 209) et en particulier la statistique exploratoire multidimensionnelle s'avérait l'outil le plus approprié à notre étude, pour « *mettre en évidence des groupements d'individus homogènes et analyser les liaisons entre variables, voire des relations entre individus et variables, le cas échéant* ».

Nous n'avons pas eu recours à la statistique inférentielle et aux méthodes explicatives parce que l'objectif de cette recherche n'était pas d'expliquer. Tout de même, nous avons effectué plusieurs « opérations mathématiques » inhérentes aux statistiques descriptives. Dans les cas où nous avons utilisé des échelles nominales (les valeurs sont des étiquettes), les seules opérations effectuées ont été la distribution des effectifs et le calcul des pourcentages de réponses à chaque item. Nous avons eu recours aux échelles ordinales (les valeurs classent les items selon une certaine logique) pour effectuer des recherches de classes. (Crauser, Harvatopoulos et Sarnin, 1989, p 17, p 31). Cependant, pour nous permettre un plus grand nombre d'opérations (du calcul de moyenne à l'ACM) et effectuer des comparaisons, la plupart des variables non-métriques ont été transformées en variables métriques (EX : risque très élevé = 5, risque nul = 0, échelle en 5 points). Il est à noter que le SPAD est exclusivement dédié aux statistiques descriptives.

- ✓ Après avoir réalisé une plate-forme SPSS standard, nous avons bâti une première base de données SPAD constituée uniquement des données provenant des questionnaires. Nous n'avons pas le choix, car le logiciel SPAD exige une plateforme SPSS pour fonctionner. Conséquemment à nos choix de variables utiles, cette base de données contenait les 12 variables Nature de la communication, les 9 variables Contribution de la communication au projet, ainsi que les 16 variables Projet et les 8

variables Acteurs sélectionnées au préalable. Aucune réponse manquante ne figurant dans les questionnaires, nous avons validé et exploité les 40 questionnaires en notre possession.

- ✓ De là, suivant les conseils d'experts en méthodologie, nous avons élaboré une base de données élargie, en intégrant à la base de départ certaines des données provenant des entrevues, « recodées » de façon à pouvoir être exploitées via SPAD. Cette procédure nous a permis de traiter ensemble certaines des données en provenance des entrevues et des questionnaires, renforçant du même coup la validité des résultats obtenus, via SPAD et via NVivo. Effectuer cet exercice de solidification des données était ici aisé, les mesures des variables ayant été effectuées de façon indépendante **et** les contenus des variables n'étant pas exactement les mêmes selon qu'il s'agissait des entrevues ou des questionnaires.
- ✓ En vue du recodage des données qualitatives, nous avons sélectionné les variables qui nous intéressaient. Dans le cadre de cette étude, nous avons sélectionné, pour un transfert dans SPAD, seulement les variables Acteurs et Projets issues de NVivo. Parce que nous ne désirions pas « trop quantifier » le phénomène de la communication examiné en profondeur en entrevue, les 16 nodes de communication créées à partir des discours des répondants n'ont pas été réduites à des attributs avec modalités et n'ont donc pas été transférées dans SPAD. Il faut souligner que le choix de transformer des nodes en variables calibrées eut impliqué un risque réel et fort élevé de perte de sens et de richesse dans l'analyse et pouvait conduire à des résultats dénudés de liens avec le cadre conceptuel et les propositions de départ, le contexte de la question posée en entrevue étant alors effacé et les liens entre les questions posées en entrevue étant alors écrasés.
- ✓ Côté pratique, dans la nouvelle base de données SPAD élargie, les nouvelles variables entrantes ont été désignées par des lettres différentes afin d'être aisément repérables selon leur provenance : des lettres majuscules ont été utilisées pour les variables provenant des Questionnaires (ex : SPAT, ACTI) et des lettres minuscules ont été utilisées pour les variables provenant des Entrevues (ex : ppe, age).

Au final, la nouvelle base de données SPAD élargie couvre 40 individus (lignes) et comprend 68 variables (colonnes), dont 45 variables du questionnaire (et leurs modalités) concernant Communication, Acteurs et Projets et 23 variables de l'entrevue, concernant Acteurs et Projets.

5.4.4 LE TRAVAIL D'ANALYSE À PARTIR DE LA NOUVELLE BASE DE DONNEES ELARGIE

C'est à partir de la nouvelle base de données étendue, que nous avons effectué les analyses des données quantitatives (sous forme ici de variables nominales uniquement). Comme il est d'usage en statistique exploratoire, nous avons produit des descriptions statistiques simples, (Lebart, Morineau et Piron, 2000), avant de travailler à la recherche de correspondances et de classifications (statistique multidimensionnelle).

L'usage des tableaux croisés a compté pour beaucoup. Nous avons longuement exploré les éventuelles co-occurrences entre variables projet et variables communication, entre variables acteurs et variables de communication, entre variables projet et variables acteurs.

Grâce à l'analyse factorielle, qui effectue des réductions de représentations multidimensionnelles, et permet de dégager rapidement des résultats robustes, nous avons pu « voir » les réponses des individus de façon condensée. Par l'analyse des correspondances multiples (ACM), en particulier, nous avons pu voir comment se « comportaient » les individus quant aux caractéristiques Projets et Acteurs, Nature et Contribution. Nous avons pu examiner s'il existait des affinités entre les réponses c'est-à-dire des individus qui ont choisi simultanément ou presque toutes ces réponses. L'ACM « *met en évidence des types d'individus ayant des profils semblables quant aux attributs ou modalités choisis pour les décrire* (Lebart, Morineau et Piron, 2000, p 120) ».

Grâce à la classification, nous avons pu déterminer s'il était pertinent d'ordonner les données en termes de regroupements d'individus (en fonction de certaines modalités correspondant aux variables Acteurs, Projets, Nature et Contribution) et de formuler des résultats en ce sens.

Nous avons également croisé des résultats provenant d'analyse en pourcentage des réponses fournies en regard de diverses modalités prises par certaines des variables Nature et Contribution avec certains résultats issus des analyses factorielles (ACM et classification).

Globalement, nous avons choisi ici une « stratégie d'analyse en entonnoir », qui consiste à prendre toutes les variables disponibles puis à élaguer au fur à mesure de façon à affiner l'analyse, ce qui suppose d'être très clair sur ce qui est éliminé et mis de côté. En général, au cours de telle analyse, sont éliminées les variables qui ne font pas sens avec l'objectif de recherche, qui n'apportent aucune information enrichissante ou encore qui peuvent prêter à confusion. Ces variables ont ici été supprimées et n'apparaissent pas dans les résultats. Le cas échéant, certaines variables ont pu être conservées à titre de variables illustratives afin que leur présence ne soit pas occultée et afin que soient récoltées des informations supplémentaires pour l'interprétation. De cet exercice indispensable d'élagage inhérent à toute analyse scientifique, il ressort « naturellement » que les variables actives, qui servent à caractériser nos acteurs, nos projets et la communication sont en nombre inférieur aux variables d'origine, tels que les résultats présentés plus loin, dans le prochain chapitre, le montrent.

Dans le cadre de cette étude, nous avons éliminé certaines variables après avoir procédé à plusieurs retraitements des données, nous en avons gardé certaines à titre de variables illustratives. Nous avons aussi dû pondérer des données et recalculer certains résultats, puisque nous avons 40 individus «mais» 32 projets.

Les acteurs étant le point d'entrée de cette recherche, il était indispensable d'effectuer plusieurs manipulations à tout le moins pour valider les résultats obtenus sans pondération, qui sont, pour la grande majorité, ceux que nous avons conservés, après vérification.

Les itérations réalisées se justifient comme suit :

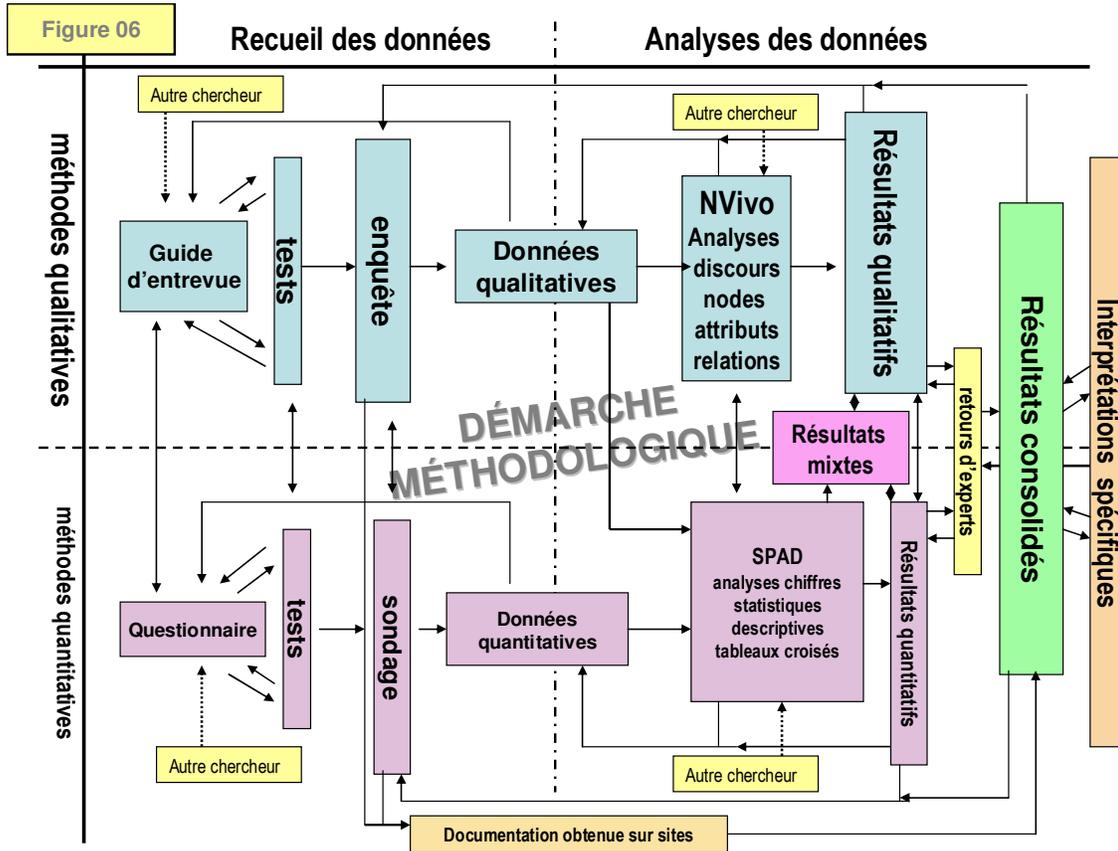
- ✓ le nombre des individus présentant des fonctions projet distinctes n'est pas tout à fait équilibré ; nous ne sommes pas en présence de 13 directeurs et 14 gestionnaires et 13 spécialistes (par exemple) mais de 10 directeurs, 15 gestionnaires et 15 spécialistes.
- ✓ le nombre des projets (32) ne correspond pas au nombre des acteurs (40).
- ✓ certaines variables ne faisaient pas de sens, à la lecture des données, et ont été ôtées (exemple : la variable projet du questionnaire : le travail à distance, exemple : les variables projet de l'entrevue : nom du projet, nom de l'organisation,).
- ✓ certaines variables étaient hors sujet, sans rapport avec l'objectif de recherche (ex : les variables de communication de la partie Q2 du questionnaire, qui relevaient d'une autre recherche. Voir explications à la page 96 de la thèse)
- ✓ certaines variables n'apportaient rien d'intéressant, à la lecture des données, en regard des objectifs présents (exemples : sexe, nombre d'intervenants externes).
- ✓ certains secteurs d'activité des organisations prévalaient au détriment d'autres (exemple : manufacturier versus services).

Les résultats obtenus via ces analyses sont présentés dans le chapitre Présentation des résultats.

Pour rappel et reconstitution des éléments exposés dans ce chapitre, ci-dessous est présenté à nouveau le résumé de la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette étude.

Rappel de la Figure 06, voir page 80 :

RÉSUMÉ DU DESIGN DE RECHERCHE



CHAPITRE 6

CADRE EMPIRIQUE ET ÉCHANTILLON TERRAIN

6.1 - CONSTITUTION ET POPULATION DE L'ÉCHANTILLON

Pour déterminer notre échantillon, nous avons suivi ces principes fondamentaux, selon Miles et Huberman (2003) : *« L'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer mais aussi des milieux, des événements et des processus sociaux. (...) Le cadre conceptuel et les questions de recherche déterminent les centres d'intérêt et les frontières à l'intérieur desquelles sont choisis les échantillons (p 63) ».*

6.1.1 UN « PURPOSIVE SAMPLING »

Notre objectif étant d'identifier, de comprendre et de décrire tout autant que préciser et évaluer, nous n'avions pas l'utilité ici d'un échantillon probabiliste. Miles et Huberman (2003) soulignent d'ailleurs que *« seules des méthodes qualitatives, qui imposent un travail en profondeur auprès d'individus/groupes à fort potentiels de réponses et ne requièrent pas d'étude sur une grande échelle de répondants, peuvent conduire à une recherche valide ».*

De plus, les méthodes quantitatives n'imposant pas un échantillon probabiliste lorsqu'il s'agit de recherche descriptive, un échantillon probabiliste ne s'imposait pas (Miles et Huberman, 2003).

L'échantillon retenu dans le cadre de cette étude est donc un échantillon non probabiliste. Il s'agit d'un « purposive sampling », soit un échantillon de type courant, selon Tashakkori et Teddlie, (1998, p 74), qui notent: «*The purposive sampling strategies have been widely used in descriptive quantitative research as well as in qualitative research* ».

Une telle démarche consiste à faire une “*selection of individuals/groups (is) based on specific questions/purposes of the research in lieu of random sampling and on the basis of information available about these individuals/groups*” (Tashakkori et Teddlie, 1998, p 76).

Cette stratégie d'échantillonnage est similaire à la « *constitution d'un échantillon par choix raisonné* » (p 196) proposée par Royer et Zarlowski (in Thiétart et al., 1999) qui « *s'effectue selon des critères théoriques* », suppose « *une bonne connaissance de la population étudiée* », mais « *ne nécessite ni procédure particulière, ni base de sondage* », cette méthode de sélection reposant « *fondamentalement sur le jugement du chercheur* ».

Mais « *pour les démarches de recherche tant qualitatives que quantitatives*, notent aussi Royer et Zarlowski (in Thiétart et al., 1999, p.197) *les critères de choix sont guidés par la volonté de constituer un échantillon homogène ou hétérogène* », l'homogénéité favorisant la validité interne à la recherche, l'hétérogénéité renforçant la validité externe de la recherche.

Et, à ce sujet, nous avons ici le souci de l'homogénéité et de l'hétérogénéité de l'échantillon, puisque d'une part, nous recherchions un terrain suffisamment étendu pour permettre un traitement statistique des données et atteindre une certaine validité externe et que, d'autre part, il nous fallait disposer d'un terrain suffisamment pointu pour couvrir les différents thèmes à traiter

et refléter les différents éléments de notre cadre conceptuel (projets, acteurs, communication), de façon aussi à ce que la recherche fasse preuve de validité interne. De plus, il nous fallait respecter des orientations de recherche confirmatoire/inductive et un design méthodologique mixte.

De façon à arbitrer « rationnellement » entre homogénéité et hétérogénéité, nous avons fait le choix d'un échantillon « équilibré », ainsi que le conseillent Brewer et Hunter (1989). Dans notre cas, cela s'est traduit de la façon suivante : rejoindre toujours 3 acteurs ayant des fonctions différentes sur chaque site, rejoindre une moitié d'organisations de propriété privé et une autre moitié de propriété publique, rejoindre des organisations du secteur des services pour moitié et du secteur manufacturier pour l'autre moitié, etc.

6.1.2 POPULATION CIBLE

Ainsi, ont été considérés comme des cibles de choix des personnes impliquées directement dans le développement de projets d'envergure impliquant différentes organisations, avec comme spécificités qu'elles aient des responsabilités et des fonctions projet différentes, à condition cependant que l'information à leur propos et quant aux projets en cours soit aisément accessible.

Si possible, les individus interviewés sur chaque site ont des tranches d'âge, des sexes et des expériences projet différentes, afin d'obtenir une plus grande richesse dans les données.

Par souci d'équilibrage de l'échantillon et pour capter l'intersubjectivité, nous avons donc approché (au moins) trois personnes aux fonctions différentes sur un même site. Parce que nous avons besoin de rencontrer plusieurs personnes sur un même site et que nous étions désireux de

collecter de la documentation annexe, nous avons privilégié les sites « ouverts » à la présence de chercheurs scientifiques dans leurs murs.

Quoique nous ne travaillions pas par étude de cas, nous avons tenté d'approcher les répondants en fonction du domaine d'activité de leur organisation de façon à avoir accès à des projets présentant des caractéristiques différentes, afin de décrire au mieux le phénomène de communication dans le cas de projets d'envergure aux spécificités différentes. Cette tactique a été décidée également dans le but de « combler cette lacune » dans la littérature qu'est le manque d'études en gestion de projet dans certains domaines d'activité comme les services. De ce fait, les compagnies des individus étudiés ici sont pour moitié issues du secteur des services et pour moitié issues du domaine manufacturier, toujours dans le souci d'équilibrer de notre échantillon.

6.1.3 TAILLE DE L'ECHANTILLON

La taille de l'échantillon, pour un traitement qualitatif comme pour un traitement quantitatif, dépend de l'objectif poursuivi. Dans notre cas, la taille de notre échantillon est été établie en partie en fonction de notre volonté à traiter statistiquement les données. Désirant seulement avoir recours à la statistique descriptive, nous pouvions disposer d'un nombre relativement restreint d'unités d'informations (ici les individus). Selon les auteurs, il est nécessaire de disposer de 30 à 50 unités (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999), Lebart, Morineau et Piron, (2000) considérant pour leur part qu'un minimum de 30 unités est recevable, dès lors que celles-ci sont valides. Suivant leurs recommandations, nous avons donc estimé dans un premier temps la taille minimale de notre échantillon à $n = 30$ unités valides.

Dans les faits, la taille de notre échantillon a été établie également sur la base du « sequential sampling :» où le nombre de répondants dépend de l'effet de saturation. Comme Tashakkori et Teddlie (1998, p 76) l'expliquent : «*sampling stops when the new individuals/groups add little or no new ideas/themes to the ones already obtained in previous groups/individuals* ». Royer et Zarlowski (in Thiétart et al., 1999) qui considèrent pourtant que cette méthode n'est pas facile à mettre en œuvre car « *on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe pas plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie* », invitent tout de même à l'utiliser dans le cas des recherches de type qualitatif, compte tenu de sa pertinence.

Suivant cette méthode, notre échantillon de base s'est enrichi au fil du temps par « démarche boule de neige » et au final, la taille de notre échantillon s'élève à $n = 40$ unités valides

6.1.4 DÉMARCHE TRADITIONNELLE ET ITÉRATIVE

Nous avons donc utilisé à la fois une démarche traditionnelle et une démarche itérative pour constituer notre échantillon (Royer et Zarlowski, in Thiétart et al., 1999, p 218).

En effet, nous avons choisi notre méthode de constitution et notre taille générale d'échantillon (ici supérieur ou égal à 30 individus, pour respecter les normes en statistiques descriptives) avant d'effectuer la collecte des données mais nous avons également, durant la collecte des données, ajouté de nouvelles unités d'observation. Nous avons par ailleurs identifié les biais en fin de parcours tout en travaillant à redresser l'échantillon en cours de collecte, ce qui correspond à deux démarches génériques distinctes. Ainsi, a pu s'enrichir notre étude.

6.2 - ÉLÉMENTS DE L'ÉCHANTILLON

Le tableau VI fait la synthèse des diverses caractéristiques de notre échantillon en termes d'acteurs, de projets et d'organisations. Le tableau fait mention également des numéros (#XX) correspondant aux 40 entrevues réalisées auprès des 40 répondants.

TABLEAU VI : LE TERRAIN : ACTEURS, PROJETS ET ORGANISATIONS

QUESTIONNAIRES	ENTREVUES	TERRAIN ET SITES DE CUEILLETTE		
		Individus-acteurs	Projets	Organisations
# 35 LS Hydro Quebec # 36 AS Hydro Quebec # 37 MAC Hydro Quebec	# 38 ML Hydro Quebec # 39 GT Hydro Quebec # 40 NB Hydro Quebec	1 directeur de projets 1 gestionnaire projet, 4 spécialistes	Web TI - Pricing Abrogation Nouveau service	Hydro-Québec (énergie, service, publique)
# 15 FC Moss # 16 JG Moss # 17 BJ Moss		1 directeur de projets 1 gestionnaire projet, 1 spécialiste	SI Sécurité Conformité	MOSS (from EADS et Thales) (défense, service, privée)
# 04 JFA Thales # 05 FD Thales # 06 ET Thale		1 directeur de projets 2 spécialistes	Supply-chain Quality New deal	Thales Avionics (aéronautique, service/produit, privée)
# 31 JB NBCN # 32 DD NBCN # 33 BP NBCN	# 34 AL NBCN	1 directeur de projets 1 gestionnaire projet 2 spécialistes	New Process Security TI	BNC - NBCN (finance, service, privée)
# 01 SS ConsulTI # 02 KS ConsulTI # 03 KN ConsulTI		1 spécialiste/directeur de projets 2 spécialistes	TI Security ERP	consultTI (conseil, service, privée)
# 07 CT Sanmina # 08 TL Sanmina # 09 AS Sanmina	# 10 BL Sanmina	2 directeurs de projets 2 gestionnaires projet 1 spécialiste	New Product Intro New Design	Sanmina SNI (telecoms, manufact/service, privée)
# 18 AB Flextronics # 19 MQ Flextronics # 20 CC Flextronics	# 21 MF Flextronics # 22 KD Flextronics	1 directeur de projets 2 gestionnaires projet 2 chargés de projet	New Product Intro Innovation Transfert	Flextronics (electronics, manufacturier, privée)
# 23 PG NN ADC # 24 OB NN ADC # 25 LG NN ADC	# 26 JBE NN ADC	1 gestionnaires projet 1 chargé de projet 2 spécialistes	New Product Intro Cost reduction New R & D design	Nortel Networks ADC (telecoms, manufacturier, privée)
# 27 OF NN Chateaudun # 28 SB NN Chateaudun # 29 LG NN Chateaudun	# 30 JPW NN Chateaudun	1 directeur de projets 2 gestionnaires projet, 1 chargé de projet	New Product Intro Product Retirement Transfert	Nortel Chateaudun (telecoms, servi/manufacturier, privée)
# 11 PB NN Chatfort # 12 OM NN Chatfort # 13 MC NN Chatfort	# 14 MTM NN Chatfort	2 directeur de projets 1 gestionnaire projet 1 chargé de projet	New Product Intro Cost reduction New softwares	Nortel Chateaufort (telecoms, servi/manufacturier, privée)
Échantillon par choix raisonné, équilibre visé		Total de 40 personnes	Total de 32 projets	Total de 10 organisations-sites

Très précisément, notre échantillon de terrain se décline ainsi :

6.2.1 LES ACTEURS RÉPONDANTS ET LEURS ORGANISATIONS

Au total, quarante personnes ont été interviewées en profondeur et ont rempli un questionnaire administré de façon assistée.

- Tous les répondants sont des personnes impliquées directement (directeur de projets, gestionnaires de projets, professionnels ou spécialistes détachés) dans le développement de projets en chantier au moment de l'étude ou terminés depuis moins de trois mois.
- Sur un même site, les individus interrogés ont des responsabilités projet différentes; dans tous les cas au moins deux responsabilités différentes sur trois. À toutes fins utiles, ce point a été évalué au cours de l'étude, afin de mieux caractériser les acteurs des projets.
- Spécifiquement, 15 gestionnaires de projet, 15 spécialistes métiers et 10 directeurs de projets ont été interviewés. L'équilibre n'est pas parfait mais au moins, trois personnes au moins appartenant à une même organisation locale, présents sur un même site et occupant des fonctions projet différentes, ont été interviewées et ont remplis un questionnaire avec le chercheur. Parfois, quatre personnes ont été interrogées sur un même site. Dans un cas, six personnes ont été interviewées.
- Dans le cadre de cette étude, un gestionnaire de projet est le responsable d'un projet : il est le project manager ou encore le program manager ou encore le project leader ou le chargé de projet, selon les désignations locales. Il gère les ressources allouées aux projets dont il est responsable. Il peut suivre des projets stratégiques. Ce sont les « acteurs projets » de Garel (2003, p 49). Les gestionnaires de projet sont au nombre de 15 dans cet échantillon. Ce sont les répondants : #08 #11 #12 #17 #18 #19 #21 #22 #23 # 26 #27 #28 #29 #31 #37 (numéros d'entrevues).
- Un spécialiste métier (assigné au projet) intervient généralement en simultané sur différents projets à titre de spécialiste R&D, spécialiste achats, spécialiste informatique, conseiller technique, chargé des relations fournisseurs ou encore consultant ou expert financier. Il est amené parfois à gérer des ressources mais très rarement des ressources humaines, plutôt des ressources financières ou matérielles ; il intervient sur une matière du projet en général, y compris dans les projets stratégiques. Ce sont les « acteurs métiers » de Garel (2003, p 50). Les spécialistes métiers sont au nombre de 15 dans cet échantillon. Ce sont les répondants #01 #02 #03 #04 # 06 #10 # 15 #24 #25 # 32 # 34 #35 # 36 #39 #40 (numéros d'entrevues).
- Le directeur de projet dirige en simultané plusieurs gestionnaires de projets et/ou différents programmes de projets ou encore il supervise plusieurs program managers. Il alloue les ressources à des projets en cours et à venir et peut être à l'origine des projets stratégiques (ce sont les

« commanditaires de projet » de Midler (1996, 1997) dans ce cas). Les directeurs de projets sont au nombre de 10 dans cet échantillon. Ce sont les répondants #05 #07 #09 #13 #14 #16 #20 #30 #33 #38 (numéros d'entrevues).

- Au total, dix sites ont été visités, dont quatre en France et six au Québec, pour un total de 24 individus en France et de 16 individus au Québec.
- Les organisations examinées devaient pour moitié œuvrer dans le secteur des services et pour moitié dans le secteur industriel. Au total, 3 sites œuvraient exclusivement dans le secteur des services (HQ, NBCN, ConsulTI, Moss), 2 (Sanmina, Thales, Moss) sites œuvraient dans le domaine des services et dans le secteur manufacturier et 5 œuvraient exclusivement dans le manufacturier (Nortel et filiales, Flextronics)
- Les organisations devaient œuvrer dans des domaines d'activités différents et devaient être de propriétés différentes. Les organisations examinées ici appartiennent toutes à des organisations de grandes tailles (groupes de classe mondiale), même si les unités directement sous examen sont localement parfois de petite taille.
- Dans le cadre de cette étude, des organisations des secteurs : de la finance (NBCN), de l'électronique (Flextronics SA, Sanmina SNI), des télécommunications (Nortel et deux de ses affiliations), de l'aéronautique (Thales), du conseil (ConsulTI), de l'énergie (Hydro-Québec), et de la Défense (Moss) ont été visitées, certaines de celles-ci étant de propriété publique (Hydro-Québec), d'autres de propriétés privée (Thales, ConsulTI, Nortel et filiales, Sanmina, Flextronics) et semi-publiques (Moss).
- Les organisations examinées ont des niveaux d'expérience variés en gestion de projet. Ces caractéristiques sont été évaluées au cours de l'étude.
- A été considérée ici comme une organisation distincte à part entière, toute filiale ou toute unité distincte (appartenant à une organisation de classe mondiale) œuvrant à une fonction spécifique localisée en un endroit spécifique autre que le siège social. Chaque organisation considérée pour l'étude se devait de développer sous sa responsabilité plusieurs projets structurés et précis au moment de l'étude. À toutes fins utiles, ce point a été évalué au cours de l'étude.

Les caractéristiques des acteurs répondants et de leurs organisations sont présentées pour partie dans le tableau de la page suivante : Tableau VII

TABLEAU VII : CARACTÉRISTIQUES DES ACTEURS RÉPONDANTS (EXTRAITS)

Répondant	Organisation	Fonction projet	Niveau hiérarchique	Exper.Projet	Formation	Sexe	Nom projet étudié	Projets suivis
# 01 SS	Consulti	spécialiste détaché	middle managt Niv4	6-10 ans	ingénieur	femme	new data base	1 à 3 projets
# 02 KS	Consulti	spécialiste détaché	middle managt Niv4	3-5 ans	ingénieur	femme	implantation ERP	1 à 3 projets
# 03 KN	Consulti	spécialiste détaché	direction et plus Niv6	11-20 ans	ingénieur	homme	implantation sécurité	1 à 3 projets
# 04 JFA	Thales Avionics	spécialiste détaché	direction et plus Niv6	6-10 ans	ingénieur	homme	intégration qualité	entre 10 et 20
# 05 FD	Thales Avionics	directeur projets	direction et plus Niv6	6-10 ans	ingénieur	homme	commandes vol avion	plus de 20
# 06 ET	Thales Avionics	spécialiste détaché	senior manager niv5	3-5 ans	2e-3e cycle	homme	commandes vol avion	moins de 10
# 07 CT	Sammina SA	directeur projets	senior manager niv5	+ de 20 ans	ingénieur	homme	projets design	entre 10 et 20
# 08 TL	Sammina SA	gestionnaire projet	confirmé Niv3	1-2 ans	ingénieur	homme	new circuit intégré	1 à 3 projets
# 09 AS	Sammina SA	directeur projets	direction et plus Niv6	+ de 20 ans	ingénieur	femme	circuits intégrés et design	plus de 20
# 10 BL	Sammina SA	spécialiste détaché	senior manager niv5	11-20 ans	ingénieur	homme	new circuit intégré	moins de 10
# 11 PB	Nortel Chateaufort	gestionnaire projet	middle managt Niv4	6-10 ans	ingénieur	homme	Nouvelle BTS UMTS	1 à 3 projets
# 12 OM	Nortel Chateaufort	gestionnaire projet	confirmé Niv3	3-5 ans	ingénieur	homme	Nouvelle BTS UMTS	1 à 3 projets
# 13 MC	Nortel Chateaufort	directeur projets	senior manager niv5	6-10 ans	2e-3e cycle	homme	Release softwares	entre 10 et 20
# 14 MTM	Nortel Chateaufort	directeur projets	direction et plus Niv6	+ de 20 ans	2e-3e cycle	femme	Release softwares	plus de 20
# 15 FC	MOSS Défense	spécialiste détaché	confirmé Niv3	1-2 ans	ingénieur	homme	Informatique SCOA	1 à 3 projets
# 16 JG	MOSS Défense	directeur projets	direction et plus Niv6	+ de 20 ans	ingénieur	homme	SCOA et Sécurité Défense	plus de 20
# 17 BJ	MOSS Défense	gestionnaire projet	senior manager niv5	11-20 ans	ingénieur	homme	Intégration SCOA	entre 10 et 20
# 18 AB	Flextronics	gestionnaire projet	middle managt Niv4	6-10 ans	1er cycle	femme	transfert process et savoir	moins de 10
# 19 MQ	Flextronics	gestionnaire projet	intermédiaire Niv2	1-2 ans	ingénieur	femme	new module radio	1 à 3 projets
# 20 CC	Flextronics	directeur projets	senior manager niv5	6-10 ans	ingénieur	homme	divers projets	entre 10 et 20
# 21 MF	Flextronics	gestionnaire projet	confirmé Niv3	1-2 ans	ingénieur	femme	armoire indoor-outdoor	1 à 3 projets
# 22 KD	Flextronics	gestionnaire projet	intermédiaire Niv2	3-5 ans	ingénieur	femme	armoire indoor-outdoor	1 à 3 projets
# 23 PG	Nortel ADC	gestionnaire projet	senior manager niv5	11-20 ans	ingénieur	homme	RD bate GMS	moins de 10
# 24 OB	Nortel ADC	spécialiste détaché	middle managt Niv4	3-5 ans	ingénieur	homme	plateforme GMS New	1 à 3 projets
# 25 LG	Nortel ADC	spécialiste détaché	direction et plus Niv6	6-10 ans	ingénieur	femme	plateforme GMS New	1 à 3 projets
# 26 JBE	Nortel ADC	gestionnaire projet	middle managt Niv4	6-10 ans	ingénieur	homme	telephonie UCPS	1 à 3 projets
# 27 OF	Nortel Chadeaudun	gestionnaire projet	middle managt Niv4	3-5 ans	ingénieur	homme	transfert étranger process	1 à 3 projets
# 28 SB	Nortel Chadeaudun	gestionnaire projet	confirmé Niv3	3-5 ans	ingénieur	homme	transfert savoir-faire	1 à 3 projets
# 29 LG	Nortel Chadeaudun	gestionnaire projet	senior manager niv5	6-10 ans	ingénieur	femme	BSC product retirement	1 à 3 projets
# 30 JPW	Nortel Chadeaudun	directeur projets	direction et plus Niv6	+ de 20 ans	ingénieur	homme	GSM telephonie	entre 10 et 20
# 31 JB	BNCN - BNC	gestionnaire projet	middle managt Niv4	3-5 ans	2e-3e cycle	femme	Straight Through Process	1 à 3 projets
# 32 DD	BNCN - BNC	spécialiste détaché	senior manager niv5	6-10 ans	1er cycle	homme	Releve opérationnelle crise	moins de 10
# 33 BP	BNCN - BNC	directeur projets	direction et plus Niv6	11-20 ans	1er cycle	homme	Straight Through Process	plus de 20
# 34 AL	BNCN - BNC	spécialiste détaché	direction et plus Niv6	6-10 ans	2e-3e cycle	femme	Straight Through Process	plus de 20
# 35 LS	Hydro-Quebec	spécialiste détaché	senior manager niv5	6-10 ans	2e-3e cycle	femme	efficacite energetique	moins de 10
# 36 AS	Hydro-Quebec	spécialiste détaché	senior manager niv5	11-20 ans	2e-3e cycle	femme	experience domotique	entre 10 et 20
# 37 MAC	Hydro-Quebec	gestionnaire projet	senior manager niv5	11-20 ans	2e-3e cycle	femme	abrogation tarif	moins de 10
# 38 ML	Hydro-Quebec	directeur projets	direction et plus Niv6	+ de 20 ans	1er cycle	homme	developp web	plus de 20
# 39 GT	Hydro-Quebec	spécialiste détaché	middle managt Niv4	+ de 20 ans	2e-3e cycle	homme	tarif table agricole	moins de 10
# 40 NB	Hydro-Quebec	spécialiste détaché	senior manager niv5	11-20 ans	2e-3e cycle	homme	planification mktg	moins de 10

6.2.2 LES PROJETS EN CHANTIER CONSIDÉRÉS

Des projets de 4 catégories différentes, ayant des niveaux de risques cumulés divers, de tailles différentes, se trouvant à des stades de développement différents, usant de méthodologies de projet différentes, étaient recevables dans le cadre de cette recherche. À toutes fins utiles, ces différents aspects ont été évalués au cours de l'étude. Au total, les 40 répondants interrogés, issus de 10 organisations locales différentes, ont parlé de 32 projets distincts.

- Dans le cadre de cette étude, les 32 différents projets examinés appartiennent aux quatre grandes catégories suivantes : Technologie de l'information ou TI (sécurisation de systèmes, bases de données, Site Web), DNPS ou développement de nouveaux produits et services (création de services, retrait de produits, tarifications, révision de l'approche marketing), R&D ou Recherche et Développement (création de softwares, nouveau design manufacturier, innovation technique, cost reduction approach), et réingénierie de processus ou Process (projets de changement, nouveau processus, transferts de technologies et de compétences, démarche qualité). Au total, 7 projets TI, 10 projets DNPS, 7 projets R & D et 8 projets Process étaient discutés par les 40 répondants (plusieurs répondants parlant d'un même projet).
- Les projets examinés ici devaient tous des projets d'envergure du fait de leur importance corporative et/ou leur niveau de risque et/ou leur taille, engageant tous à la fois des ressources internes et des ressources externes aux organisations considérées. Chaque projet devait faire appel aux ressources (techniques, humaines ou financières) de plusieurs organisations (unités internes distinctes appartenant à un regroupement ou plusieurs organisations sans lien de propriété). Cette orientation a été pleinement respectée, aucun des 32 projets discutés n'était « intra-service » et les 32 projets étaient d'envergure. À toutes fins utiles, ce point a été évalué au cours de l'étude.
- Les projets pouvaient être menés via une méthodologie de projet très structurée, souple ou peu structurée voire inexistante. La méthodologie de projet pouvait être toujours, souvent ou rarement en vigueur et, lorsqu'il y en avait une, pouvait ou pas traiter de communication. Cette orientation a été pleinement respectée. À toutes fins utiles, ce point a été évalué au cours de l'étude. Dans le cadre de cette étude, les 32 projets sous examen sont tous inter-organisationnels et ils sont d'importance corporative moyenne, élevée ou très élevée. Certains usent d'une méthodologie très structurée toujours

en usage (exemples : Thales, Nortel), d'autres ont recours à une méthodologie souple souvent présente (exemples : Sanmina, Moss,) et d'autres ont recours parfois à une méthodologie peu structurée (exemples : Hydro-Québec, NBCN).

- Les projets pouvaient être de performance diverses et apporter une satisfaction différente. Ils pouvaient être à niveaux de risques variés, à niveaux d'innovation variés, à des stades d'avancement divers et peuvent utiliser des méthodes de gestion de projet différentes. Ces diverses caractéristiques ont toutes été évaluées au cours de l'étude. Dans le cadre de cette étude, 3 projets (10 % des projets) sont à performance faible et à satisfaction faible (4 répondants), 21 projets (65 % des projets) sont à performance moyenne-mélangée et à satisfaction moyenne-élevée (27 répondants) et 8 projets (25%) sont à performance élevée et à satisfaction élevée-très forte (9 répondants).

Les caractéristiques des projets se trouvent présentées pour partie dans le Tableau VIII.

6.2.3 RAPPELS QUANT AU PHÉNOMÈNE DE COMMUNICATION EXAMINÉ

Afin de respecter les objectifs de recherche et l'approche pragmatique, la notion de « communication » ne devait pas être évoquée avec le répondant avant la réalisation de l'entrevue et l'administration du questionnaire. Nous ne voulions pas préjuger d'un type de nature de la communication en particulier. Cette orientation a été pleinement respectée. Il n'a été communiqué à aucun des 40 répondants ce que nous entendions, en tant que chercheur, par « communication », avant ou pendant les rencontres. Chaque répondant a accolé à ce mot le sens qu'il lui « plaisait », ce qui nous permis d'identifier et décrire la nature de la communication.

TABLEAU VIII : CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS (EXTRAITS)

taille	équipe	org. projet	importance	risque	performance	stade du projet	style metho	usage metho	resp comm	pipeline	type org.	secteur activités
projet usuel	peu d'externes	classique	moyenne	risque moyen	elevée	programmation- schedule	metho structure souple	en usage selon le cas	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	secteur services
gros projet	bop d'externes	matrice	stratégique	risque fort	elevée	cloture - post mortem	metho structure forte	souvent en usage	avec resp comm	1 à 3 projets	privée	secteur services
gros projet	bop d'externes	matrice	stratégique	risque fort	faible	cloture - post mortem	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	1 à 3 projets	privée	secteur services
petits et gros	selon les projets	matrice	diverses	divers risques	moyenne	plusieurs projets	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufact-services
petits et gros	peu d'externes	intégré	diverses	divers risques	un mélange	plusieurs projets	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	plus de 20 de suivre	privée	manufact-services
gros projet	bop d'externes	matrice	stratégique	risque fort	faible	conception - planification	metho structure fluide	souvent en usage	sans resp comm	moins de 10 à suivre	privée	manufact-services
petits et gros	selon les projets	matrice	diverses	risque moyen	un mélange	plusieurs projets	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufact-services
gros projet	peu d'externes	matrice	stratégique	risque fort	elevée	industrialisation- essai	metho structure forte	souvent en usage	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	manufact-services
petits et gros	peu d'externes	matrice	stratégique	risque fort	moyenne	industrialisation- essai	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufact-services
gros projet	bop d'externes	matrice	stratégique	risque moyen	elevée	industrialisation- essai	metho structure forte	souvent en usage	sans resp comm	moins de 10 à suivre	privée	manufact-services
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure forte	toujours en usage	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure fluide	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufacturier
petits et gros	bop d'externes	intégré	diverses	divers risques	un mélange	plusieurs projets	metho structure souple	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufact-services
petits et gros	bop d'externes	intégré	diverses	divers risques	un mélange	plusieurs projets	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	plus de 20 de suivre	privée	manufact-services
gros projet	peu d'externes	classique	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure fluide	peu en usage	sans resp comm	1 à 3 projets	publique	secteur services
gros projet	peu d'externes	matrice	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure fluide	en usage selon le cas	sans resp comm	plus de 20 de suivre	publique	secteur services
gros projet	peu d'externes	classique	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure souple	souvent en usage	sans resp comm	entre 10 et 20 à suivre	publique	secteur services
petits et gros	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	cloture - post mortem	metho structure forte	souvent en usage	avec resp comm	moins de 10 à suivre	privée	manufacturier
projet usuel	peu d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	programmation- schedule	metho structure forte	souvent en usage	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
petits et gros	selon les projets	intégré	diverses	divers risques	un mélange	plusieurs projets	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque moyen	moyenne	programmation- schedule	metho structure forte	souvent en usage	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
projet usuel	peu d'externes	matrice	stratégique	risque fort	elevée	industrialisation- essai	metho structure forte	souvent en usage	avec resp comm	moins de 10 à suivre	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	faible	cloture - post mortem	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	elevée	programmation- schedule	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	elevée	programmation- schedule	metho structure forte	toujours en usage	avec resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
gros projet	peu d'externes	intégré	stratégique	risque moyen	moyenne	industrialisation- essai	metho structure forte	toujours en usage	sans resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	industrialisation- essai	metho structure forte	toujours en usage	sans resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	industrialisation- essai	metho structure forte	toujours en usage	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	manufacturier
petits et gros	selon les projets	intégré	stratégique	risque fort	elevée	plusieurs projets	metho structure forte	souvent en usage	avec resp comm	entre 10 et 20 à suivre	privée	secteur services
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure souple	en usage selon le cas	moi resp comm	1 à 3 projets	privée	secteur services
projet usuel	bop d'externes	intégré	moyenne	risque moyen	moyenne	industrialisation- essai	metho structure souple	en usage selon le cas	moi resp comm	moins de 10 à suivre	privée	secteur services
petits et gros	peu d'externes	classique	diverses	divers risques	moyenne	plusieurs projets	sans metho	peu en usage	avec resp comm	plus de 20 de suivre	privée	secteur services
gros projet	bop d'externes	classique	stratégique	risque fort	elevée	industrialisation- essai	metho structure fluide	peu en usage	avec resp comm	plus de 20 de suivre	privée	secteur services
gros projet	bop d'externes	classique	stratégique	risque fort	moyenne	cloture - post mortem	metho structure fluide	peu en usage	sans resp comm	moins de 10 à suivre	publique	secteur services
gros projet	bop d'externes	intégré	moyenne	risque fort	faible	cloture - post mortem	metho structure forte	en usage selon le cas	moi resp comm	entre 10 et 20 à suivre	publique	secteur services
gros projet	bop d'externes	intégré	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure forte	souvent en usage	moi resp comm	moins de 10 à suivre	publique	secteur services
gros projet	bop d'externes	matrice	stratégique	risque fort	moyenne	conception - planification	metho structure fluide	en usage selon le cas	avec resp comm	plus de 20 de suivre	publique	secteur services
gros projet	bop d'externes	classique	moyenne	risque moyen	moyenne	programmation- schedule	metho structure fluide	en usage selon le cas	sans resp comm	moins de 10 à suivre	publique	secteur services
projet usuel	peu d'externes	classique	moyenne	risque moyen	moyenne	conception - planification	metho structure fluide	peu en usage	avec resp comm	moins de 10 à suivre	publique	secteur services

Dans le cadre du projet en cours, un dispositif formel de communication pouvait ou pouvait ne pas être en usage. Des responsabilités de communication en développement de projet pouvaient ou pouvait ne pas avoir été identifiées. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pouvaient ou pouvaient ne pas être utilisées pour le développement de projet. Nous ne préjugons pas d'un type de structure de la communication en particulier. Ces orientations ont été pleinement respectées. Dans le cas de certains projets, un dispositif formel était clairement établi, dans d'autres cas, non. Idem pour les responsabilités de communication et les NTIC. À toutes fins utiles, ces points ont été évalués au cours de l'étude, afin de pouvoir identifier et décrire la structure de la communication au cours du projet. Certaines pratiques spécifiques corporatives de communication (programmes, comités, autres) pouvaient être en vigueur ou non. Cette orientation a été respectée et ce point a été évalué au cours de l'étude.

Parce qu'il nous importait d'avoir des regards croisés sur le phénomène de la communication, nous avons choisi de rencontrer des acteurs présentant trois profils distincts quant à leur fonction projet. Nous avons retenu expressément les trois profils de gestionnaire de projet, directeur de projet et spécialiste métier, dans le but de récolter plus de richesse, pour plusieurs raisons : ces acteurs sont impliqués directement dans un projet à des niveaux de responsabilités différents; ils interviennent à des moments différents; dans tout projet d'envergure, ils sont présents; ils font tous affaire avec des interlocuteurs internes et externes au projet. Ces trois profils sont des profils bien identifiés dans la littérature en gestion de projet (Declerck, Debourse et Declerck, 1997 Midler, 1996, Garel, 2003, des Lauriers. 2003).

Du point de vue des critères méthodologiques conventionnels, la représentativité est assurée ici via le ciblage de personnes sur un même site qui occupent des responsabilités bien spécifiques en

gestion de projet (directeur projet, gestionnaire projet, spécialiste métier) et ont des responsabilités de niveaux différents. La pertinence terrain est assurée via le choix de rencontrer des personnes habituées aux projets. Par ailleurs plusieurs personnes non habituées à ce type de situations seront interrogées si nécessaire (groupe témoin). La richesse provient du fait que nous avons croisé des points de vue différents et rencontré diverses organisations. L'intérêt de notre terrain origine du fait que les acteurs interrogés sont à fort potentiel pour pouvoir fournir des réponses articulées à nos interrogations puisqu'ils sont tous impliqués directement dans la gestion de projet, au moment même de la recherche (Brewer et Hunter, 1989).

CHAPITRE 7

VALIDITÉ ET FIABILITÉ DE LA RECHERCHE

Conformément aux recommandations émises par Miles et Huberman (2003), nous avons utilisé de diverses tactiques afin de nous assurer de la qualité de nos données, de nos résultats et de nos interprétations. Tout au long de notre étude, de la construction du cadre conceptuel aux conclusions, plusieurs tactiques de « vérification » et de « confirmation » ont été mises en œuvre afin que notre recherche soit à la fois fiable et valide.

Mais comme il est d'usage, nous nous devons néanmoins « *d'évaluer la recherche par rapport à deux critères que sont la validité et la fiabilité* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, In Thiétart et al., 2000, p 257).

Nous examinons donc ci-dessous différents types de validité : validité de construit, validité des instruments de mesure, validité interne des résultats et validité externe de la recherche, afin de « *s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et d'évaluer le niveau de généralisation de ces résultats* ». Pour que la fiabilité générale de la recherche soit établie, nous examinons aussi la fiabilité des instruments ainsi que la fiabilité de la recherche.

Afin de crédibiliser les résultats et interprétations présentés plus loin dans les Chapitres 8 et 9, nous discutons également de l'opérationnalisation des construits, des instruments de mesure, de la qualité des données et de notre démarche générale de recherche.

Notre étude empruntant à la fois aux méthodes et aux outils quantitatifs et qualitatifs, il a été nécessaire de traiter de nombreux points inhérents aux recherches qualitatives et aux recherches quantitatives qui s'expriment parfois différemment.

Pour des raisons de lisibilité donc, la discussion ci-après a été divisée en quatre parties

- discussion sur le design de recherche mixte
- discussion sur la validité des construits
- discussion sur la validité et la fiabilité des instruments de mesure
- discussion sur la fiabilité de la recherche,

Par souci de cohérence, la discussion sur la validité interne des résultats et la validité externe de la recherche est présentée au Chapitre 9 et certains aspects concernant la fiabilité de la recherche sont présentés dans le Chapitre 8

7.1 - DISCUSSION SUR LE DESIGN DE RECHERCHE MIXTE

Nous avons choisi ci de mener une « mixed model study » de type pragmatique (Tashakkori et Teddlie, 1998,), ce qui nous a conduit à emprunter aux méthodes quantitatives et aux méthodes qualitatives, tant pour le recueil des données que pour l'analyse des données.

Ce design de recherche étant peu connu, il nous a semblé important de discuter de sa pertinence et de sa cohérence avec précision. Nous avons agi ainsi afin que nos données ne pâtissent pas d'un manque d'informations en raison de l'emploi d'une méthode particulière.

Pour plus de précautions, nous discutons également dans ce paragraphe de l'usage d'outils complémentaires dans le cadre d'une recherche déductive-inductive.

7.1.1 PERTINENCE ET COHÉRENCE DE LA MÉTHODE MIXTE

Le choix d'une méthode mixte (Tashakkori et Teddlie, 1998) se justifie en priorité par le fait qu'il était essentiel à nos yeux de bien « couvrir » le phénomène que nous traitons ici, jamais décrit auparavant dans la littérature, à notre connaissance. Nous estimions qu'avoir recours à une seule méthode traditionnelle (qualitative **ou** quantitative) limiterait nos « observations » du phénomène et nous condamnerait à une prudence excessive quant à la valeur des données recueillies et quant à la valeur de l'analyse de ces données. Cela va sans dire que nous considérons que les méthodes qualitatives et quantitatives sont complémentaires et non pas opposées, à l'instar de Miles et Huberman (2003).

La méthode mixte suivie ici pour le recueil de données, qui s'appuie à la fois sur le qualitatif et le quantitatif et ne s'arrête donc pas à un seul regard, permet plusieurs prises photographiques du même phénomène en simultané. En jouant sur les deux tableaux qualitatifs et quantitatifs, à notre avis, ici, les forces de ces deux méthodes s'en trouvent combinées. Comme le soulignent malicieusement Brewer et Hunter dans leur ouvrage *Multimethod Research* (1989), en choisissant cette voie mixte, il s'agissait surtout pour nous de trouver ce chemin imparfait qui « *allows us to combine methods not only to gain individual strenghts but also to compensate for their particular faults and limitations.* » (p 17)

Dans le cadre de cette étude, notre vigilance à cet égard se vérifie par le fait qu'il a été pris soin de bien traiter du même phénomène mais de façon différente cependant selon le type de méthode. Opérationnalisation distincte des mêmes variables, mesures indépendantes, outils de recueil personnalisés ont été au programme. Le recueil des données a été effectué simultanément, ce qui est venu enrichir la moisson d'informations, dans le sens même où l'entendent Miles et Huberman (2000, p 83) lorsqu'ils soulignent que « *pendant le recueil des données, les données quantitatives peuvent fournir des données annexes en toile de fond* » alors que « *les données qualitatives facilitent l'accès et le recueil des données (quantitatives).* »

En ce qui concerne l'analyse des données, la méthode mixte offre les mêmes avantages que pour le recueil des données : autonomie dans le traitement des données, possibilité de recourir à des outils d'analyse personnalisés.

Par ailleurs, et là réside sans doute la plus grande force de la méthode mixte suivie ici au niveau de l'analyse, cette méthode permet de travailler par recoupements et par croisements des données : elle permet de vérifier si une cohérence existe dans les données recueillies et ouvre la voie à l'obtention sans complaisance de résultats combinés solides.

De ce fait, les résultats découlent d'un traitement intégré des données et autorisent des interprétations plus riches et plus sensées que si une seule méthode avait été retenue. Ainsi que le pointent Miles et Huberman, p 83, 2003), « *Lors de l'analyse, les données qualitatives valident, interprètent, clarifient et illustrent les résultats quantitatifs de même qu'elles renforcent et révisent la théorie émergente* » et « *les données quantitatives peuvent aider à montrer la généralité d'observations spécifiques en corrigeant l'erreur holiste, en vérifiant ou en éclairant sous un jour nouveau les résultats quantitatifs* »

7.1.2 VALEUR DES OUTILS COMPLÉMENTAIRES DE RECUEIL ET D'ANALYSE

Notre instrumentation n'est pas fondamentalement originale puisqu'utiliser une entrevue avec en complément un questionnaire et effectuer une double analyse des données sont des pratiques qui relèvent de l'outillage habituel en méthodologie mixte. Comme le disent Miles et Huberman, (2003) ceci «*ne surprend plus aucun chercheur en sciences humaines aujourd'hui*». Néanmoins, une discussion s'impose quant à la complémentarité de nos outils de recueil et d'analyse.

Ici, nous bénéficions directement des avantages inhérents aux « multimethods researches » : nous usons de plusieurs outils, ce qui permet d'examiner de plusieurs façons les différentes facettes du phénomène sous « observation » et donc de mieux l'appréhender dans son ensemble, avec plus de recul ou de distance. Opter pour une telle stratégie permettait d'obtenir plus de richesse et plus de profondeur dans les données (Brewer et Hunter, 1989). Par ailleurs, parce que nous nous appuyons à la fois sur des outils de type quantitatif et sur des outils de type qualitatif dans le cadre d'une « mixed model study », l'ensemble du travail de recueil et d'analyse des données s'en trouvait crédibilisé. (Tashakkori et Teddlie, 1998).

Mais notre atout le plus fort quant à la valeur de notre design de recherche reste le fait que notre instrumentation soit équilibrée (in Thiétart et al., 1999). Nous avons dit plus haut que notre instrumentation était assez forte (Miles et Huberman, 2003) eu égard à nos objectifs de recherche; ici nous voulons surtout souligner que cette force est équilibrée, dans le sens où les outils de recueil possèdent la même force moyenne que les outils d'analyse. En effet, d'une part, l'entrevue est semi-directive alors que le questionnaire est fermé et d'autre part, le logiciel de traitement de données NVivo est peu structuré alors que SPAD est fortement structuré. Par

ailleurs, nous combinons les données dans les mêmes proportions puisque nous recueillons les données en simultané et que nous analysons ces données en parallèle également.

Certes, emprunter à deux méthodes expose le chercheur à combiner les faiblesses des deux méthodes empruntées : à savoir plus de mou dans le recueil des données, plus de flou dans les données recueillies, plus d'instabilité dans les résultats, plus d'incertitude dans les interprétations. Il s'agit d'un danger évoqué depuis plusieurs décennies par les chercheurs en sciences humaines (in Thiétart et al., 1999), qui s'emploient aussi à restreindre les possibilités de dérapage.

Mais dans le cadre de cette étude, nous croyons avoir su contrer cet écueil en ayant eu recours à un spécialiste externe en méthodologie qualitative connaissant bien les méthodes quantitatives ainsi qu'à un spécialiste externe en méthodologie quantitative connaissant bien les méthodes qualitatives, suivant en cela les prescriptions de Tashakkori et Teddlie (1998).

Les autres protections utilisées ont été les suivantes : examiner et traiter avec minutie, selon le type de méthode, chacune des variables retenues; vérifier plusieurs fois et de façon différente la pertinence des outils, travailler constamment en allers retours les données recueillies, choisir des outils de traitement des données compatibles même s'ils appartiennent à des catégories différentes, créer plusieurs bases de données exploitables de type autonome et de type combiné, vérifier la cohérence des résultats par comparaison des méthodes.

En cela, nous avons fait nôtres les idées émises par Miles et Huberman (2003) qui soulignent combien il est essentiel de prendre du temps pour décider d'une méthode mais aussi pour choisir l'instrumentation et déterminer les stratégies de recueil et d'analyse en reprenant cette anecdote que Kvale (1988) : « *à la question naïve de savoir si je trouverai une méthode pour analyser mes*

retranscriptions d'entretiens (...), la réponse est : ne jamais conduire une recherche de telle façon que l'on parvienne à une situation où il faut répondre à une telle question » (p 88).

7. 2 - DISCUSSION SUR LA VALIDITÉ DES CONSTRUIITS

L'étude ici présentée se référant à plusieurs concepts abstraits parfois intangibles, nous avons considéré important de discuter de la validité de ces construits, suivant les prescriptions de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (in Thiétart et al., 1999). Ces chercheurs soulignent en effet qu'il est « *important que le chercheur ait pour préoccupation de permettre d'accéder à une compréhension commune des concepts qu'il utilise* » et ce particulièrement dans le champ des sciences sociales, « *où l'objet d'une recherche porte souvent sur un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours directement observables (...)* » et ont « *des formes abstraites qui ont généralement plusieurs significations différentes* » (p 259).

Dans notre cas, discuter de « validité de construit » revenait essentiellement à discuter de la valeur de l'opérationnalisation des construits de communication que nous avons voulu « tester », tout au moins en ce qui concerne le versant confirmatoire de notre recherche. En ce qui concerne le versant inductif de cette recherche, nous verrons plus loin que la notion de validité de construit se traite différemment.

7.2.1 VALIDITÉ DES CONSTRUITS, VERSANT QUANTITATIF DE L'ÉTUDE

En ce qui concerne le travail quantitatif lié à cette recherche, pour nous assurer de la validité des indicateurs utilisés pour mesurer les caractéristiques Nature et Contribution du phénomène de la communication présents dans les questionnaires, nous avons utilisé plusieurs techniques.

Pour vérifier la validité du construit Nature, « testé » au moyen de trois indicateurs divergents et de quatre indicateurs convergents (soit un total de 12 items), et pour vérifier la validité du construit Contribution, « testé » au moyen de trois indicateurs divergents et de trois indicateurs convergents (soit un total de 9 items), nous avons pré-testé trois par trois puis quatre par quatre manuellement les items, de façon à couvrir divergence et convergence. Voir le questionnaire en annexe, pour plus de précisions sur les indicateurs et les items testés ainsi que les pages 88 et suivantes de cette thèse, portant sur l'opérationnalisation des différents construits

Nous avons également vérifié auprès d'experts en communication que nos indicateurs faisaient du sens. Quoique nous n'ayons utilisé aucune matrice automatisée permettant de mesurer les corrélations entre les mesures monotraits (Campbell et Fiske, 1959), nous pensons avoir pu ainsi contrôler la validité des construits couverts par les questionnaires. Certes, le fait que nos indicateurs étaient l'exacte réplique de citations de chercheurs dans le domaine de la communication et de la gestion de projet a peut-être induit un certain confort et une certaine confiance exagérée envers nos indicateurs, mais il faut aussi remettre cet exercice dans le contexte de notre recherche, qui est celui d'une étude confirmatoire/inductive dans un champ où aucun outil de mesure en lien avec notre objet de recherche n'avait été développé.

Bien sûr, la plupart des opérationnalisations des construits retenus ici étant « neuves », c'est à dire effectuées par nos soins en dehors de textes méthodologiques de référence (ce type de document n'ayant pu être trouvé), on doit accepter que la validité de construit ne soit pas optimale malgré les précautions prises ici. Il est donc envisageable que la qualité des données recueillies puisse souffrir de la démarche choisie. Néanmoins, s'il est difficile de mesurer de combien les données en sont dépréciées, en revanche le fait que des experts, des pré-tests, des instruments distincts administrés de façon autonome, des mesures indépendantes, des spécialistes en méthodologie et des analyses en doublon aient été utilisés permet d'affirmer que cette faiblesse dans notre méthodologie peut être considérée à tout le moins comme non dommageable.

7.2.2 VALIDITÉ DES CONSTRUITS, VERSANT QUALITATIF DE L'ÉTUDE

En ce qui concerne la partie confirmatoire de notre travail qualitatif, afin de nous assurer de la validité des « *indices* » (notion proposée par Miles et Huberman, 2003) utilisés pour mesurer les caractéristiques Nature, Structure et Contribution de la communication en entrevue, nous avons eu recours à des tactiques spécifiques. Nous avons vérifié que ces indices se trouvaient confirmés par plusieurs sources littéraires, que tous avaient du sens aux yeux d'experts et de répondants « cobayes » et que tous correspondaient bien à notre cadre conceptuel (Miles et Huberman, 2003). Par ces moyens, nous sommes confiants de nous être assurés de la validité de nos construits, même si d'autres modes de contrôle pouvaient être tout aussi appropriés.

En ce qui concerne le caractère inductif de cette recherche, cette orientation commandait que la porte soit ouverte à différentes significations pour désigner le phénomène de la Communication. Dans le cadre de cette étude donc, le construit Communication (incluant les caractéristiques Nature, Structure et Contribution) n'a pas été anticipé de telle façon qu'il eût un sens univoque au moment du recueil des données. Volontairement, durant le temps de l'entrevue, nous avons fait en sorte que le répondant accorde à ce mot le sens qu'il souhaitait. C'est seulement à la fin de l'entrevue et seulement pour les caractéristiques Nature et Contribution évaluées via le questionnaire que le répondant devait apporter une réponse précise à ce propos.

Globalement donc, les mesures prises ici nous semblent suffisantes pour considérer la validité des construits comme convenable, compte tenu du contexte de recherche, des objectifs de recherche et des efforts d'investigation réalisés pour vérifier les opérationnalisations nécessaires.

7.3 - DISCUSSION SUR LES INSTRUMENTS DE MESURE

Nous considérons nos mesures conformes aux normes méthodologiques en vigueur, en termes de validité et de fiabilité. Nous croyons détenir des données solides et des résultats rigoureux, assez forts pour supporter les diverses analyses et les interprétations que nous en faisons ici.

Cependant, conformément aux usages, il nous revient de présenter ici l'évaluation de nos instruments de mesure.

Ainsi que l'expriment Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, (in Thiétart et al., 1999) «*Pour s'assurer que les indicateurs empiriques ou données du terrain assimilés à des mesures du phénomène étudié permettent de donner la meilleure représentation possible de ce phénomène* », il convient «*de se poser, pour chaque mesure effectuée, la question de sa fiabilité et de sa validité* » et il faut donc se demander si «*les instruments utilisées permettent d'obtenir des mesures fiables et valides* » (p 265).

Pour traiter de la fiabilité des instruments de mesure, tant pour le recueil des données que pour l'analyse des données, nous nous sommes référés à ce principe : «*pour être fiable, un instrument de mesure doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument* »; et pour traiter de la validité des instruments de mesure, nous nous sommes référés à ce principe «*l'instrument doit d'une part mesurer ce qu'on lui demande de mesurer et d'autre part donner des mesures exactes de l'objet étudié* ».

C'est à partir de ces prescriptions que nous avons formulé la discussion qui suit.

7.3.1 FIABILITÉ DES INSTRUMENTS DE MESURE:

Plusieurs actions ont été prises pour nous assurer de la fiabilité de nos instruments, tant au niveau du recueil que de l'analyse des données. Le choix des instruments eux-mêmes et leur utilisation ont fait partie de cette démarche.

Au moment du recueil, dans le souci de gagner en fiabilité au niveau des instruments, nous avons demandé à un collègue chercheur (HEC Montréal) de mener indépendamment trois rencontres

lors des tests des guides et des questionnaires afin de vérifier si nous obtenions des réponses similaires, tant en entrevue que pour les questionnaires. Outre le fait que nous pu ainsi déceler des lacunes dans le guide d'entrevue et des erreurs dans le questionnaire, nous avons pu comparer le type de réponses fournies par les répondants. En particulier, nous avons pu apprécier si les répondants détaillaient ou évitaient spontanément les mêmes items, s'ils enrichissaient les mêmes items après relance.

Au moment des analyses, deux autres chercheurs que nous-mêmes ont participé au codage des entrevues et des questionnaires, l'un deux étant spécialisé en méthodologie qualitative (sociologue et chercheur professionnel, UQAM) et l'autre étant spécialiste en méthodologie quantitative (professeur en méthodes quantitatives, HEC MONTREAL).

Ces deux chercheurs sont également intervenus à plusieurs reprises pour superviser et enrichir le travail d'analyse dans son ensemble. En amont, ils sont également intervenus lors de la préparation des outils de recherche pour vérifier leur validité et leur fiabilité.

7.3.2 VALIDITÉ DES INSTRUMENTS DE MESURE

Pour nous assurer de la validité des mesures, au niveau du recueil des données, nous avons confectionné le guide d'entrevue et élaboré les questions du questionnaire avec l'aide d'experts et par itérations.

Quatre experts dans le domaine de la gestion de projet ayant des profils similaires aux répondants ont été consultés pour améliorer le guide d'entrevue afin de recueillir le plus de données possibles

faisant du sens dans leur contexte de travail (développement de projet). Le guide d'entrevue a été modifié deux fois en profondeur et une fois pour des corrections mineures avant d'acquiescer une forme stable. De nombreux emprunts à la terminologie professionnelle ont été réalisés et plusieurs sous-questions ont été retirées pour faciliter l'entrevue.

Par ailleurs, le questionnaire a été pré-testé à trois reprises, auprès de douze personnes au total ayant des profils similaires aux répondants et il a été modifié à quatre reprises, avant d'être administré en grandeur nature. À titre d'exemple, après avoir opté pour une échelle de Lickert en 3 points, nous avons décidé d'utiliser une échelle de Lickert en 5 points pour une mesure plus fine ou plus « exacte » du phénomène.

Ainsi que nous l'avons présenté dans la partie « Administration des outils », nous avons également porté un soin attentif à l'administration de nos outils, en choisissant des stratégies d'intervention attentives sinon raffinées pour permettre à nos rencontres de se dérouler dans de bonnes conditions de recherche.

Toujours en ce qui concerne la validité, il est à rappeler que les données quantitatives et qualitatives ont été recueillies auprès des répondants à la fois de façon autonome et de façon indépendante. Deux instruments de nature distincte ont été administrés de façon autonome et ont traité en grande partie des mêmes variables, qui se retrouvent ainsi mesurées de façon indépendante (les questions posées aux répondants ayant néanmoins des contenus différents). Ce choix fournit une solidité incontestable aux données, en plus d'apporter cohérence et pertinence à l'ensemble de cette recherche.

Il est à noter également que le traitement d'une partie importante des données a été effectué de façon double, certaines des données essentielles (entre autres sur la contribution au projet) ayant pu être analysées au moyen de deux logiciels très différents, l'un étant d'obédience qualitative

(NVivo) et l'autre appartenant à la famille des outils quantitatifs (Spad). Indubitablement, cette opportunité est venue renforcer la validité de nos instruments de mesure.

Bien entendu, quoique nous ayons pris beaucoup de précautions en ce qui concerne nos mesures, nous ne prétendons pas ici que la validité et la fiabilité de nos instruments de mesure soient optimales.

Dans le cadre de cette étude, toutes les données ont été obtenues auprès des mêmes répondants, qui ont accepté de faire une entrevue puis de répondre à un questionnaire. Quelques répondants, voulant inconsciemment éviter une certaine dissonance cognitive, ont pu donc se trouver à répéter ce qu'ils ont dit pour se prouver à eux-mêmes qu'ils avaient raison. Conséquemment, certaines des données peuvent être entachées d'une certaine imperfection, due à une redondance forcée de par le répondant lui-même. (In Thiétart et al., 1999) et ceci malgré le fait les questions posées n'étaient pas les mêmes dans l'entrevue et le questionnaire.

7.4 - DISCUSSION SUR LA FIABILITÉ DE LA RECHERCHE

Nous estimons l'ensemble notre recherche comme fiable, en regard des remarques émises par Miles et Huberman (2003) pour qui la fiabilité de la recherche est avant tout affaire de transparence, d'honnêteté et de qualité des données, lorsqu'il s'agit du recueil et de l'analyse des données, ce dont nous traitons ici.

7.4.1 TRANSPARENCE ET HONNÊTÉTÉ DU CHERCHEUR

Dans le cas des recherches basées essentiellement sur des données qualitatives, évaluer la fiabilité de la recherche passe tout d'abord par « *expliquer la démarche de travail en détail de façon à ce qu'un autre chercheur puisse refaire au mieux cette étude* », ainsi que l'indiquent Gioia et Thomas (1996). Il est important aussi de « *décrire les différentes étapes de la recherche, relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse des données et enfin aux différents moyens utilisés pour contrôler l'influence du chercheur sur son terrain* », (p 276), disent Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (in Thiétart et al.,1999).

Ici, nous croyons avoir répondu pleinement à cette double exigence de transparence et de crédibilité en décrivant, étape par étape comment la recherche a été menée y compris l'opérationnalisation des construits, en détaillant le terrain, en expliquant les processus de recueil et d'analyse des données, en traitant de l'administration des instruments, en fournissant questionnaire et guide d'entrevue et en transmettant toute information concrète utile pour la réplique de cette étude. La longueur de la partie Méthodologie de cette thèse témoigne en elle-même de ce souci.

De plus, notre honnêteté de chercheur dans la description de notre processus de recherche (Miles et Huberman, 2003) ne s'arrête pas à la narration des faits; tout au long de ce document, nous

avons pris soin de présenter comment s'est effectuée la condensation des données, les opérations de simplification des données et les procédures de représentation des résultats. En ce qui concerne la partie quantitative, nous avons pris soin de fournir des explications détaillées, jusqu'à présenter le travail d'élimination de variables en analyse.

7.4.2 QUALITÉ DES DONNÉES

Lorsqu'il s'agit de discuter de fiabilité de la recherche, une autre façon d'évaluer ce critère est de vérifier la qualité intrinsèque des données ou comment cette quête de qualité a été entreprise. Cette façon de faire permet de traiter plus largement de la question du contrôle du chercheur sur le terrain.

Inspirés par Miles et Huberman (2003, p 473), qui exhortent les chercheurs en sciences humaines à être particulièrement vigilants quant à la qualité des données afin que résultats et interprétations soient recevables, nous avons travaillé en suivant la plupart des directives de ces chercheurs en ce qui concerne le recueil et l'analyse des données, à savoir contrôler les effets du chercheur sur le site et vice-versa, trianguler et pondérer les données.

De la même manière, en ce qui concerne les résultats et les interprétations et afin que l'établissement de patterns ou de regroupements soit crédible, nous avons veillé à contrôler la représentativité des résultats et réaliser « un examen des différences », tel que Miles et Huberman le recommandent (2003) : vérifier les cas atypiques, traquer les faits surprenants, rechercher des preuves contraires, et finalement solliciter les réactions des informateurs. Cependant, ces

différents aspects relatifs aux résultats et interprétations sont traités dans le Chapitre 8, par souci de cohérence rédactionnelle.

Pour se doter de données de qualité donc, dans un tout premier temps, nous avons travaillé à contrôler les effets du chercheur sur le site et vice-versa.

Les stratégies que nous avons utilisées à cet effet sont claires : nous avons usé d'une stratégie d'administration ouverte et nous avons veillé à ce que notre attitude en entrevue soit adéquat, à ne pas stresser les personnes interrogées, à savoir attendre et à être patient, Pour nous sommes assurés que le dessein de la recherche et les questions posées étaient bien comprises par les répondants et nous avons effectué des pré-tests d'entrevue. Nous avons essayé d'être présents le plus longtemps possible sur le terrain pour nous familiariser avec le site et quand cela n'était pas possible, nous avons eu recours à un recours à un parrain sur le site.

De façon à contrôler l'influence du site sur le chercheur, et pour ne pas se laisser emporter par le terrain au détriment de la recherche, nous avons toujours gardé en mains le guide d'entrevue, afin de ne pas oublier les questions de recherche initiales et les différents thèmes à couvrir. (Miles et Huberman, 2003).

Nous avons également choisi de trianguler nos sources pour que les données gagnent en qualité. Toutes les données ont été obtenues ici par triangulation, dans le sens où, sur chacun des sites visités, trois personnes au moins ont fait l'objet d'entrevues et ont répondu au questionnaire. Procéder de la sorte, conformément aux recommandations énoncées par la grande majorité des chercheurs en sciences humaines ayant recours aux méthodes qualitatives en particulier, améliore considérablement à la fois la validité et la fiabilité de nos données. (Miles et Huberman, 2003).

En effectuant des exercices de pondérations de nos différentes données lors de l'analyse de celles-ci, ainsi que nous l'avons décrites dans le chapitre précédent, nous nous sommes aussi assurés que nos données soient fiables à travers leur exploitation.

7.5 – A PROPOS DE LA VALIDITÉ GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

La validité générale de l'étude, c'est-à-dire la validité interne des résultats et la validité externe de la recherche, est discutée à la lumière des résultats et interprétations, dans le chapitre 9.

Nous avons pris cette décision parce qu'à l'instar de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, (in Thiétart et al., 1999), nous croyons que : « *La préoccupation de validité externe d'une recherche est double et correspond à une progression logique en 2 temps dans l'appréciation de la validité de la recherche : le chercheur doit tout d'abord examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère et c'est seulement dans un second temps que le chercheur pourra évaluer dans quelle mesure ces résultats pourront être transférés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains* » (in Thiétart et al., 1999, p 280).

Le fait que « *La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude.* » (p 272) et qu'il est indispensable que nous examinions à ce propos « *s'il n'existe pas d'explications rivales* » à nos interprétations, nous a conduit à traiter également de cet autre aspect de la validité de la recherche au sein du Chapitre 9.

CHAPITRE 8

PRÉSENTATION DES RESULTATS

Sont présentés dans ce chapitre 8 nos résultats bruts et organisés. Les interprétations des résultats, c'est à dire nos «*propres conclusions tirées de leur analyse*» (Dubois, 2005) ou notre «*discussion interne* » (Mongeau, 2008), sont présentées dans le chapitre 9. Une partie de la «*discussion externe* » des résultats est présentée à même le chapitre 9 et se prolonge dans le chapitre 10, où sont exposées les principales contributions théoriques.

Suivant l'ordre de nos propositions de recherche, en premier lieu sont exposés les résultats et analyses portant sur la nature et la structure de la communication au cours du projet. Viennent après nos analyses sur la modulation de la structure et de la nature « au cours du projet », qui correspondent à des résultats émergents. Par la suite, nous présentons les résultats touchant aux variations de la nature et de la structure de la communication selon les acteurs puis selon les projets. Finalement, nous présentons les résultats concernant la contribution de la communication à l'ensemble du projet et les analyses qui leur sont associées. Le cas des projets hautement performants est examiné dans cette dernière partie.

Pour une meilleure lisibilité, nous avons regroupé certains résultats parce que nous avons jugé que ces résultats, déclinés ensemble, avaient plus de sens en regard de nos objectifs de recherche que présentés séparément. De même, nous avons mis en exergue certains des résultats afin de souligner ce qu'ils apportaient d'enrichissant.

Les résultats étant pour l'essentiel de nature qualitative, nous insistons sur ceux-ci. Les résultats découlant des entrevues au cours desquelles ont été explorées les caractéristiques nature, structure, contribution, acteurs et projets sont donc priorisés. Les résultats de nature quantitative, concernant nature, contribution, acteurs et projets participent également à notre présentation mais ce sont davantage les résultats de nature « mixte » (obtenus après encodage des données qualitatives, voir chapitre 5) qui sont exploités.

8.1 – LA NATURE MIXTE DE LA COMMUNICATION

8.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LA NATURE DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET

La Proposition 1 : *«La Nature de la communication au cours du projet est constituée de registre technique, de registre psychologique ET de registre social »*, se trouve confirmée.

Pour bien situer les résultats concernant la nature de la communication, il convient de rappeler que l'un des objectifs de cette recherche était de comprendre quelle signification les acteurs projets accordaient à la « communication ». Nous voulions expressément identifier ce que les acteurs projets « entendaient » par communication et à cet effet, nous avons décidé *sciemment* de ne pas fournir de directives ou de précisions quant au sens du mot communication lors des entrevues avec les répondants. De cette façon, nous nous assurons que les répondants s'arrimaient à une définition qui leur était propre pour formuler leur vision de la communication en situation de projet. En fin d'entrevue, via le questionnaire, les répondants étaient néanmoins invités à préciser ce qu'ils entendaient par communication, au moyen de 12 questions fermées.

Les résultats qualitatifs et quantitatifs bruts sont les suivants :

RÉSULTATS QUALITATIFS SUR LA NATURE DE LA COMMUNICATION

La nature de la communication, exprimée en entrevue à travers l'exploration d'un scénario idéal de la communication, est reflétée de façon récurrente et constante par des éléments d'ordre social. Communiquer signifie : « **relations saines** », « **une bonne entente entre tous** », « **échanger et se parler** », « **avoir du plaisir ensemble** », « **avoir de la stimulation** », « **confiance et respect des autres** », « **une ambiance qui te porte** ». Ces éléments du registre social prédominent sur les éléments d'ordre technique tels « **un accès facile aux infos et personnes** », « **ne pas recevoir de données erronées** » ou psychologiques « **savoir être plus habile avec les autres** ».

La nature de la communication, exprimée en entrevue à travers la désignation de métaphores pour la communication, est communément illustrée au moyen de références au social en premier lieu, telles « **toile d'araignée, esprit d'équipe, équipe de foot, partage, amitié** », « **liens de confiance** » puis au moyen de références d'ordre technique et psychologiques, telles « **bateau, lumière, phare, corde, carburant, catalyseur, boîte à outils, mégaphone, fouet** ». L'exploration d'un scénario catastrophe de la communication vient confirmer *a contrario* que la nature de la communication en situation de projet est pétrie en premier lieu d'éléments sociaux. Le pire s'exprime en effet ainsi « **t'es tout seul dans le jeu** », « **le client est out** », « **les membres de l'équipe ne s'entendent pas du tout** ». Le fait que « **les infos sont erronées, inutilisables** » est également horrible mais ces idées émises qui sont centrées sur les aspects techniques reviennent moins souvent que les idées centrées sur les aspects sociaux.

RÉSULTATS QUANTITATIFS SUR LA NATURE DE LA COMMUNICATION

Les répondants (acteurs projets) considèrent qu'échanger des idées (à 92%), écouter les autres (à 85%), être en interaction permanente (à 75%) mais aussi transmettre des données (à 77,50%) et fournir le bon message (à 72,50 %) sont tout à fait ou assez synonymes de communiquer en situation de projet.

Une majorité (56%) estiment que construire un débat collectif et formuler en fonction des besoins sont tout à fait et assez synonymes de communiquer en situation de projet.

Néanmoins, 60% des répondants estiment que persuader et convaincre, être habile avec les gens, faire preuve de charisme ne sont pas du tout ou pas vraiment synonymes de communiquer en situation de projet et les répondants sont partagés sur le fait que savoir s'exprimer est synonyme de communiquer en situation de projet (54% tout à fait et assez, 46% moyennement à pas du tout).

8.1.2 ANALYSES DES RÉSULTATS SUR LA NATURE DE LA COMMUNICATION

Par l'analyse des résultats, nous avons compris que la nature de la communication en situation de projet est à la fois de registre social, de registre technique et de registre psychologique. De ce fait, la nature de la communication est mixte.

Cette nature « mixte » se présente sous la forme d'un pattern, puisque sont toujours présents ensemble les trois registres social, technique et psychologique. En général, le registre social domine et le registre psychologique se situe en retrait par rapport aux deux autres registres. Ainsi, dans l'ordre, au cours d'un même projet, communiquer veut dire échanges, plan et habiletés. Il s'agit ici d'un pattern dans le sens de : « *ensemble d'éléments qu'on retrouve toujours associés et*

combinés d'une même manière; pas un seul élément constant, mais une certaine configuration répétitive de différents éléments (...) » (ABC de la langue française, 2008) ET dans le sens de : « *a discernible coherent system based on the intended interrelationship of components parts* » (Merriam-Webster, p 853, 1995, 2008).

Par ailleurs, l'étude des scénarios catastrophe indique qu'une rupture des «relations» (exclusion, mécontentes) est plus dommageable qu'un manque d'«informations» (données désuètes, document avec erreurs).

Voici le détail de nos analyses de résultats :

- De façon récurrente, la nature de la communication en situation de projet est de registre social, de registre technique et de registre psychologique. Pris dans leur ensemble, les acteurs projets, conçoivent «mentalement» la communication en situation de projet spontanément comme une relation entre plusieurs personnes ET comme des tactiques d'informations ET dans une moindre mesure, comme quelque qualité propre à un individu. La nature de la communication se présente donc sous la forme d'un pattern intégrant le registre social, technique et psychologique.
- Globalement, la notion d'échanges ou de discussions ou encore d'interaction s'avère la définition qui représente la mieux la nature de la communication en situation de projet. La notion d'outils et de méthodes ou encore de tableaux de bord est aussi bien représentative de la nature de la communication en situation de projet. La notion de qualité personnelle est elle aussi représentative de la nature de la communication, en dernier lieu cependant, ces nuances perceptibles à travers le qualitatif étant confirmées par le quantitatif.
- Pour chaque acteur projet, communiquer en situation de projet s'apparente à : discuter à plusieurs, entretenir des échanges, être en interaction ; cela signifie aussi transmettre des données, colliger des informations, remplir un registre d'action. Enfin, dans une moindre mesure, cela veut dire aussi jouer de qualités personnelles : charisme, entregent ou empathie.
- A la nature de la communication en situation de projet, est associée spontanément l'image de la toile d'araignée, de l'équipe de foot, de la cordée. La métaphore de la boîte à outils, du haut-parleur ou du fouet est un peu moins présente.

8.2 – LA STRUCTURE COMPOSITE DE LA COMMUNICATION

8.2.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET

La Proposition 2 : «*La structure de la communication au cours du projet est composée de dispositifs formels, de dispositifs panoplie détenus par le PM et de dispositifs informels*» est confirmée.

Pour bien situer ces résultats quant à la structure de la communication, il convient de rappeler que l'un des objectifs de cette recherche était de décrire la communication dont les acteurs projets font usage au cours du projet : nous voulions identifier les «dispositifs» de communication en vigueur.

À cet effet, nous avons longuement examiné en entrevues avec les répondants, ce que sont concrètement leurs pratiques de communication dans le cadre de leur(s) projet(s) en chantier et compte tenu de leur expérience en gestion de projet. Nous leur avons demandé de décrire la communication par des exemples. Ils ont alors énuméré leurs activités courantes de communication, les supports en place, le mode de fonctionnement actuel de la communication, les problèmes rencontrés. Nous les avons relancé sur : les outils importants, le temps passé à faire telle ou telle activité, les cas particuliers, les moments spécifiques, les améliorations possibles, les habiletés de communication. Nous avons aussi exploré avec eux : à qui incombait la

communication en mode projet, les responsabilités reliées, les rôles et spécificités du gestionnaire de projet dans ce domaine.

Avec les acteurs projets, nous avons ainsi développé ce que ceux-ci considéraient comme étant des dispositifs formel/informel/interventions spécifiques de type panoplie du PM. Nous avons voulu traiter en profondeur de ce point important et cette étude affinée de la structure de la communication est au final riche en enseignements.

Les résultats ont été obtenus grâce à l'analyse détaillée des données qualitatives (nodes ou variables : dispositif général, dispositif informel dispositif formel, panoplie, responsabilités, outils efficaces, améliorations, dans NVivo). Notons que si le questionnaire n'a pas été utilisé pour traiter de cette caractéristique, le guide d'entrevue accordait cependant beaucoup de place à ce thème et les répondants se sont exprimés « clairement » sur cette caractéristique. De ce point de vue, les résultats présentés ici sont donc solides.

Les principaux résultats qualitatifs bruts sur la structure de la communication sont ceux-ci :

RÉSULTATS QUALITATIFS SUR LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION

La structure de la communication en situation de projet correspond à un triple dispositif, qui comprend essentiellement un dispositif de type formel et un dispositif de type informel, ces deux dispositifs étant étroitement interreliés, chacun jouant néanmoins un rôle distinct et le dispositif informel étant globalement dominant durant le projet. Le dispositif interventions-panoplie du PM appartient bien à la structure de la communication mais semble globalement moins présent que les deux autres dispositifs.

La structure de la communication en situation de projet se compose de façon récurrente d'un **dispositif formel** qui peut inclure plusieurs outils, comme en témoigne l'omniprésence des expressions spontanées suivantes en entrevues, en référence aux questions posées en entrevue portant un éventuel dispositif de communication qui serait présent en situation de projet. Les répondants, lorsqu'ils sont appelés à décrire ce qu'est la communication formelle mentionnent ces pratiques qui correspondent à des « **dispositifs** » formels de communication : **« la revue de projet », « la réunion du jalon », « la rencontre hebdo du steering committee », « les rendez-vous programmés avec le comité de gestion », « l'action register », les conférences téléphoniques programmées, les Live link (banques de données partagées), « nos dashboards », « les rencontres régulières et formelles ».**

Ce dispositif formel est arrimé parfois à la méthodologie en usage, selon les acteurs qui parlent alors d'un « **dispositif faisant partie de la méthodologie de projet** » ou d'une « **composante de la méthodologie de projet** ». Mais s'il n'y a pas de méthodologie de projet en usage ou si elle est inconnue ou encore si la méthodologie a une structure floue, un dispositif formel existe tout de même, les acteurs suggérant par eux-mêmes que ce dispositif formel est créé par leurs soins ex-nihilo, « **sinon ça ne marche pas** », lorsqu'ils discutent de méthodologie de projet ou de process projet ou encore de méthode de projet, selon leurs propres termes. Le rôle du dispositif formel est de : **« mettre à plat », « faire le bilan », « savoir où tout le monde en est » et « garder le contrôle »**, en réponse aux questions ouvertes posées en entrevue aux acteurs sur la présence d'un dispositif formel identifié par eux-mêmes.

La structure de la communication se compose également d'un dispositif informel qui peut correspondre à plusieurs pratiques, comme en témoigne l'omniprésence des expressions spontanées suivantes en entrevues : **« rencontres ad hoc », « échanges informels », « petite réunion sur le pouce », « je vais le voir sans prévenir », « je lui téléphone directement », « et tac, je lui envoie un mail »**. Ces actions sont accompagnées des déplacements physiques au besoin. Invités à décrire ce qu'ils appréhendent comme étant la communication informelle, les répondants mentionnent **« les rendez-vous au besoin, les discussions ad hoc, l'usage de courriels, les face à face informels, les déplacements imprévus, les rencontres a la cafétéria, la réunion de crise si nécessaire »**.

Le dispositif informel est plus important en intensité, en temps investi et en efficacité que le dispositif formel, les acteurs s'exprimant ainsi : **«84% de mon temps est consacré à l'informel», « le dispositif informel est bien plus exigeant que le dispositif formel ; «l'informel c'est tout le temps, avec tout le monde, le formel, régulièrement avec certains »**. Le rôle du dispositif informel est de : **«faire avancer le projet», «faire accélérer la machine, «booster»,** en réponse aux questions ouvertes posées aux acteurs en entrevue sur la présence d'un dispositif informel identifié par eux-mêmes. Le dispositif informel sert aussi à éviter erreurs et ruptures.

Le dispositif panoplie du Projet Manager relié aux compétences de communication du PM, 3^e composant de la structure de la communication en situation de projet, est un facteur non critique pour le projet mais il n'est pas pour autant négligé. Autrement dit, un PM qui sait **« donner un soutien», « laisser parler », « user de diplomatie », « jouer franc-jeu», « faire confiance»** ou **« motiver »** n'est pas considéré comme crucial pour le projet : **« cela ne suffit pas pour faire un bon projet... il faut DES gens dans le projet qui savent communiquer et surtout négocier»**. Le dispositif compétences de communication en vigueur correspond plutôt à un ensemble de compétences partagées entre tous ou à la portée de tous : **«les interventions de communication doivent être réparties », «chacun a ses ressources pour communiquer», «le bon communicateur, ce n'est pas forcément un gestionnaire de projet habile avec les gens»**.

Les compétences en communication sont ainsi loin de constituer l'apanage du chef de projet. **« Tout le monde doit savoir communiquer, pas seulement le chef de projet », « le chef de projet n'est pas le seul communicateur dans la place, loin de là »**. D'ailleurs, la responsabilité de la communication du projet semble prise de fait par les acteurs lorsque qu'elle est non établie par écrit à l'avance ou non prévue : **« il y a plusieurs responsables de communication dans ce projet, ils n'ont pas été désignés mais... ils le sont quand même», « le responsable de la communication ? Euh, ça doit être moi, qui suis le gestionnaire de projet, je suppose..., car rien n'est écrit »**.

Certaines pratiques de communication sont considérées comme plus efficaces par les acteurs projets que d'autres. Elles sont pour certaines de type formel et pour d'autres de type informels. Ce sont, d'une part, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), incluant les courriels, les **« Live Link », le « système Agile », les sites FTP et les fichiers partagés**, en raison de **« leur rapidité », « leur flexibilité »** ainsi que parce qu'elles permettent **« le partage »** et **« l'accès à distance »**. Ce sont, d'autre part et tout autant, **le face à face et les déplacements en personne**, parce qu'ils permettent la **« compréhension »** et **« la prise de décision en commun »** et parce qu'ils obligent à **« l'authenticité », puisque «là, personne ne se cache»**.

Améliorer la communication en situation de projet reviendrait à modifier les systèmes existants en ajoutant **« plus de partage d'informations et plus de compréhension »**. Allier outils Web et rencontres physiques serait la voie de la bonification : **« avoir les bonnes plateformes informatiques et surtout ne pas négliger le face à face »**. Veiller à l'implantation d'une méthodologie projet **« connue de tous et facile à utiliser en commun »** serait une autre façon d'améliorer la communication.

8.2.2 ANALYSE DES RÉSULTATS SUR LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION

Par l'analyse des résultats, nous avons compris que la structure de la communication est composée de dispositifs informels ET de dispositifs formels ET de dispositifs de type panoplie du Project Manager. De ce fait, la structure de la communication en situation de projet est composite.

Cette structure composite se présente sous la forme d'un pattern, puisque, de façon récurrente, sont présents ensemble les dispositifs informels, formels et panoplie du Project Manager. Dans la plupart des cas, le dispositif informel est plus activé que le dispositif formel, lui-même plus activé que le dispositif panoplie du PM. Ainsi, au cours d'un même projet, les activités et outils de communication se produisent de façon ad hoc, en suivant un programme puis via la panoplie du PM.

Les rôles des dispositifs formels et informels sont bien distincts mais complémentaires en ce qui concerne l'avancement du projet. L'informel sert à accélérer et pousser le projet, le formel à poser et restituer le projet. Ces deux dispositifs sont tous deux indispensables à l'avancement du projet. Un mélange «NTIC + face à face» constitue une formule «efficace» de communication.

Le résumé des analyses de nos résultats sur la structure peut s'énoncer comme suit :

- La structure de la communication en situation de projet est composite et se présente sous la forme d'un pattern qui intègre des dispositifs informels, formels et panoplie spécifique du PM. De façon récurrente donc, elle comprend des dispositifs formels, des dispositifs informels et des dispositifs panoplie appartenant au PM.

- Pris dans leur ensemble, les dispositifs que les acteurs projets ont décrit comme les plus significatifs au cours de leurs projets (dans le sens de présents et non pas d'efficaces) et auxquels ils empruntent couramment sont, par exemple: la réunion impromptu, la conférence téléphonique ad hoc, les échanges de courriels au besoin, le face à face imprévu.
- Les acteurs ont également décrit les revues de projet et leurs outillages habituels (les tableaux de bord, les registres d'action, les rapports d'avancement, les banques de données partagées et plateformes informatiques) comme bien présentes mais moins cependant que les précédents.
- Les dispositifs panoplie du PM qui regroupent les activités et outils de communication appartenant spécifiquement au PM, c'est-à-dire pour la plupart les interventions ponctuelles de la part du gestionnaire de projet pour le soutien, la motivation ou la gestion des désaccords ont été décrits comme des pratiques peu présentes et peu significatives, dans le sens où celles-ci sont considérées comme étant peu courantes et n'étant pas du fait seulement du gestionnaire de projet mais du fait de tous les acteurs.
- Le rôle du dispositif formel est de mettre à plat, faire le bilan et garder le contrôle ; le rôle du dispositif informel est de (faire) accélérer le projet.
- Le dispositif panoplie du PM apparaît assez peu dans cette architecture des dispositifs et ne figure pas comme un élément critique. Tous les acteurs projets détiennent des compétences en communication. LE gestionnaire de projet n'est pas le gérant ou le propriétaire des compétences de communication. La responsabilité de la communication du projet n'appartient pas non plus qu'au gestionnaire de projet dans les faits.
- Les dispositifs de communication imaginés comme les plus efficaces sont un composé de formel et d'informel, qui sont représentées par ces pratiques : un usage combiné de NTIC virtuels et de face à face ou «présentiel».

Du point de vue méthodologique, la fiabilité de nos résultats sur la structure est élevée du fait de la richesse des données. Quoique nous ne disposions pas de résultats quantitatifs, nous estimons que l'homogénéité des données obtenues par recoupements et itérations est telle que les résultats sont solides.

8.3 – LA MODULATION DE LA NATURE ET LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET

8.3.1 PRÉSENTATION DE LA MODULATION AU COURS DU PROJET

Les résultats présentés dans cette partie sont des résultats « émergents » que nous considérons comme fondamentaux dans le cadre de cette étude. Notre revue de littérature et notre cadre conceptuel ne nous ont pas laissés anticiper directement ces résultats. Ils sont issus des analyses produites par itérations de diverses données qualitatives recueillies par entrevues.

A l'issue de recoupements effectués au cours des analyses de résultats concernant les caractéristiques nature et structure, nous avons remarqué que la communication modulait dans le temps du projet, au sens d' « *une modification selon des moments particuliers* » ou de « *changements d'un phénomène dans le temps en fonction d'un autre phénomène* » (Larousse, 2004) : plusieurs moments ou événements particuliers ont pu être identifiés qui indiquent que la nature et la structure de la communication se modifient au cours du projet, c'est-à-dire ne sont pas semblables en tous temps du projet.

Nous avons détecté ainsi la présence de cinq événements particuliers au cours du projet, reliés en partie au phasage du projet, où la communication prend une couleur spécifique. Les cinq moments particuliers identifiés ici sont : le lancement du projet, la période entre deux jalons, l'instant du jalon, juste avant l'implantation et la crise. A ces moments – que nous avons nommés

« critiques »-, des combinaisons spécifiques de registres ET de dispositifs de communication s'expriment, qui teintent la communication de couleurs spéciales. Ces moments particuliers sont dits ici « critiques », parce qu'à ces moments survient un « *changement dans la propriété d'un corps ou l'allure d'un phénomène* » (Larousse, 2004).

Les données qui ont permis précisément de mettre en exergue ces moments particuliers quant à la nature et à la structure de la communication, liés et non liés au phasage du projet, proviennent du seul fait qu'il ait été demandé aux répondants en entrevue de parler « sans directive » de la communication se produisant au cours de leur projet ET de leur expérience en général de la communication en situation de projet. Dans le guide d'entrevue, aucune interrogation ne portait directement sur une possible variation de la communication en fonction d'éventuels événements spécifiques du projet. Ce sont les analyses détaillées des variables émergentes (les nodes NVivo) que sont : problèmes, indicateurs ok - non ok, moments particuliers, qui ont permis de formuler ces résultats.

Nos résultats d'ensemble sur la modulation de la communication au cours du projet sont ci-dessous exposés. Y fait suite, la présentation de nos résultats détaillés.

RÉSULTAS QUALITATIFS SUR LA MODULATION DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET

La communication module lors d'événements ou de périodes où une attention particulière est portée envers la communication et qui semblent représenter des points vitaux en termes de communication. Nature et structure moduleraient également selon les « *problèmes rencontrés* » par les acteurs chemin faisant.

Ces moments particuliers sont localisés au lancement du projet « *pendant le kick off* » ainsi qu'en phases de tests ou d'implantation « *lors des essais grandeur nature* » ou « *au moment de la livraison au client* » et également lors des crises « *quand il y a silence radio* » avec des escalades « *là où il faut remonter* ». Les périodes « *entre les jalons* » et celle du jalon (« *la revue de projet* ») sont des moments également particuliers pour la communication.

Les indicateurs d'une communication qui est en train de tourner mal ou d'une crise sont : « *silence radio* », « *bureau envahi* », « *agitation soudaine* », « *agression* », « *erreurs répétitives dans les informations* ».

Les problèmes repérés de communication sont souvent liés à des forces exogènes : « *mauvaise identification des stakeholders* », « *relation client ou fournisseur de mauvaise qualité* », « *changement imposé* », « *méfiance de certains acteurs* », mais des troubles endogènes existent également : « *méthodologie de projet non diffusée* », « *supports de communication de base inaccessibles ou manquants* », « *les barrières culturelles et du langage* ».

Voici nos résultats concernant chacun des cinq moments critiques identifiés :

LA COMMUNICATION AU KICK OFF

Au kick off ou lancement du projet, le PM réunit formellement son équipe, en présence ou non de certaines parties prenantes, pour présenter le projet, en expliciter la légitimité, décliner les objectifs, indiquer la méthodologie et les outils en vigueur, répartir les rôles et les responsabilités, voire élaborer un contrat équipe : « *C'est très important au kick off de diffuser les infos qu'on a et de donner les bonnes consignes* ». C'est un moment crucial pour tous et en particulier pour le PM qui doit profiter de cette fenêtre d'opportunité pour instaurer un climat propice. « *dans ces moments-là, je privilégie les interlocuteurs qui me sont acquis* ».

LA COMMUNICATION AU JALON

Le principe du jalon tient à la nécessité de clore un certain nombre d'actions spécifiques à une phase de projet donnée pour pouvoir faire entrer le projet dans une autre phase, qui va de pair avec des tâches différentes à accomplir « **après des mises au point claires** ». Souvent, plusieurs décisions importantes pour le projet (go/no go, réallocation des ressources, réajustement des objectifs) sont prises lors des revues de projet, qui se tiennent au moment du jalon». Dans de rares cas, la revue est différée ou reportée ou doublée.

Au jalon, une revue de projet régulière a lieu sous la responsabilité du commanditaire ou du gestionnaire de projet, cette rencontre rassemblant également un ou des membres de l'équipe projet et parfois des parties prenantes comme le client ou l'entreprise partenaire; la réunion a lieu « **à livres ouverts** » et en « **face à face, si possible** » : tableaux de bord complétés, grilles d'analyse révisées, registres d'actions à jour, données réactualisées sont au cœur même de cette revue de projet, planifiée à l'avance : « **on peut rien cacher, tout est là** ».

LA COMMUNICATION ENTRE DEUX JALONS

« **Si je ne peux pas joindre mon interlocuteur quand j'en ai besoin, ça coince tout de suite** ». Cette phrase suffit presque pour résumer comment se déroule la communication durant cette période. Entre les jalons, lorsque les tâches ont donc été redistribuées et que l'action prime sur la décision, les acteurs projet ont recours aux moyens les plus simples ou directs pour obtenir les informations actualisées dont ils ont un besoin pressant, car il s'agit aussi de faire vite, sans cela leurs missions ne pourront être accomplies. Les acteurs projet tentent alors d'aller à la source des données, « **on multiplie les contacts** », cherchent à partager leurs questionnements ou leurs hésitations, sollicitent conseils et précisions, organisent des « meetings » et des « call conf » ad hoc si besoin. Ainsi de multiples échanges initialement non prévus ont lieu entre collègues, avec la hiérarchie et avec les parties prenantes externes. C'est une période aussi où les rencontres virtuelles sont en explosion : « **les chaînes de mails déboulent en continu** ».

L'aspect relationnel individuel n'est pas négligé cependant et les acteurs qui ont (ou estiment avoir) des qualités personnelles de communication disent y avoir recours pour obtenir plus facilement ou plus rapidement ce dont ils ont besoin « **mais dans ces moments-là, je privilégie les interlocuteurs qui me sont acquis** ». Le gestionnaire de projet intervient mais peu durant cette période en tant qu'entité détentrice de compétences spécifiques de communication.

LA COMMUNICATION JUSTE AVANT L'IMPLANTATION

La course contre la montre est commencée. Il faut aller très vite à la fois pour vérifier la qualité du travail accompli, finaliser ce qui été entrepris et donc éventuellement apporter des modifications. La communication est alors très fortement mobilisée pour établir des mises au point de détails, rendre toute coopération efficace et parer au plus pressant. Les échanges rapides et imprévisibles entre acteurs croissent au point de devenir l'unique mode de fonctionnement de l'équipe élargie : **« c'est discussion sur discussion »**.

Même si les règles habituelles d'organisation du travail et de communication sont un peu reléguées à l'arrière-plan et car **« les ajustements de dernière minute exigent de la liberté de mouvements »**, et **« on a besoin de se parler vrai, pas de suivre une procédure »**, **« ce n'est pas le moment de se lancer dans un plan de communication »**, les NTIC et les plateformes de partage des données sont cependant fortement mobilisés. Chaque acteur projet va également jouer de ses qualités si besoin est pour arriver plus vite à ses fins. Le gestionnaire de projet est ici bien actif comme personnage pivot/centralisateur et ses interventions en qualité que communicateur averti sont sollicitées et appréciées. Les membres de l'équipe de projet attendent de lui qu'il soit présent pour jouer ce rôle et qu'il sache user de ses compétences en communication pour faciliter es échanges avec client et attirer des feed-back positifs.

LA COMMUNICATION LORS DE LA CRISE

La situation de crise débute classiquement par **« silence radio »**. Souvent, ce « blanc » précède un **« bureau envahi »**, une **« agitation soudaine »**, ou une **« agression »**. Ce sont parfois des **« erreurs répétitives dans les informations »** qui sonnent l'alarme. Pour les différents acteurs projet : **« ce n'est pas le moment de se lancer dans un plan de communication »**, **« on a besoin de se parler vrai, pas de suivre une procédure »**, si l'on veut régler les différents ou les désaccords et parfois même gérer des abandons de poste. Une série de rencontres et de réunions imprévisibles s'en suit rapidement pour clarifier le cas et faire le point, qui sera elle-même suivie plus tard, - **« après l'escalade »** à la hiérarchie-, d'une ou de plusieurs rencontres bien planifiées pour régulariser officiellement la situation et retrouver le « droit » chemin du projet, de nouvelles normes-cadres faisant alors leur apparition : **« on programme plus de revues de projet »** ou **« une double revue »**, par exemple pour s'assurer que les conflits ont été réglés et que les choses sont revenues à la normal. Tous les acteurs puisent à même leurs qualités personnelles si besoin: **« les jeux d'influence sont évidents »**.

8.3.2 ANALYSE APPROFONDIE DE LA MODULATION DE LA COMMUNICATION ET IMPLICATIONS

Parallèlement à la découverte d'une modulation de la communication au cours du projet, nous avons pu mettre en évidence l'existence de certains mécanismes de la communication en mode projet que nous n'avions pas anticipés.

Une analyse approfondie des résultats nous a révélé que nous faisons face, lors des moments critiques, à une modulation de la nature et de la structure de la communication à la fois *subtile* et *puissante*.

La modulation constatée est *subtile* car les changements enregistrés ne sont pas forts en amplitude ; il ne s'agit que de mouvements légers, repérables en examinant à la loupe les patterns nature et structure. Ce sont des petites reconfigurations ne bouleversent pas l'organisation intrinsèque de ces deux patterns.

Mais cette modulation est aussi très *puissante*, parce que nature et structure de la communication ne se combinent pas là *seulement* sous les trois formes technico-formelle, psycho-compétences et/ou social-informel, tel que le cadre conceptuel de départ semblait le suggérer et tel que la plupart de nos données le montrent. Il existe là des combinaisons nature-structure autres que les trois formes communes que l'on pourrait qualifier de «raisonnées», puisqu'elles sont largement couvertes dans la littérature, décelables aisément sur le terrain et bien présentes dans les données.

De cette découverte émergente, il en découle qu'il ne suffit pas d'accoler au registre social uniquement le dispositif formel; de même, il est donc impropre d'accoler uniquement le dispositif

panoplie du PM au registre psychologique, et incorrect d'accoler uniquement le dispositif informel au registre social. Neuf combinaisons distinctes de nature-structure sont en fait « possibles » et « potentielles », dans le sens où elles ne s'expriment pas forcément pas toutes à un même moment.

Le tableau-synthèse ci-dessous qui restitue ces neuf combinaisons possibles.

TABLEAU IX
LES NEUF COMBINAISONS NATURE-STRUCTURE IDENTIFIÉES

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel	 <i>Documentation et outils officiels, tableaux de bord pro-forma</i>	 Séance organisée de développt individuel Animation formation	 Réunion équipe / revue de projet planifiées, appels conf. réguliers
Dispositif panoplie PM	 Interventions du PM méthodes et mesures évaluatives / correctives	 <i>Interventions du PM motivation, gestion des conflits, coaching</i>	 Interventions du PM activation réseau, alliances, coalition
Dispositif informel	 NTIC au besoin, accès libre site partagé/ création d'outils	 Recours ad hoc aux qualités personnelles pour conseil / soutien	 <i>Discussion ou rencontre non prévue Échanges cafeteria</i>

Un tel tableau est bien sûr simplificateur (Langley, 1997). Il l'est car il se peut que d'autres combinaisons nature-structure existent que nous n'avons pas pu identifier dans le cadre de cette étude. Il l'est également puisque les icônes figurant les combinaisons nature-structure sont caricaturales et les textes sont minimalistes : seules quelques unes des représentations physiques/concrètes des neuf combinaisons possibles y sont déclinées.

Néanmoins, le tableau IX fait du sens et est légitime selon nous parce que nous avons pris soin de sélectionner nos images et nos légendes à partir de l'analyse de nos données et de nos résultats, et parce que nous croyons que les illustrations présentées ici suffisent pour expliciter et distinguer les neuf combinaisons identifiées. Nous avons coloré de gris et inscrit en italique dans ce tableau les trois formes « raisonnées » qui font écho à notre cadre conceptuel de départ et qui sont couramment présentes sur le terrain, comme l'ont mentionné nos premiers résultats sur la nature et la structure dans le cadre de cette étude même.

La présentation de ce tableau-synthèse dans cette partie de l'exposé de nos résultats se justifie également par le fait que ce tableau, par déclinaisons, peut conduire à une organisation enrichie de certains résultats et peut offrir une restitution intéressante de certaines analyses, à commencer par celles qui portent sur la communication lors des différents moments critiques.

Ci-après, nous présentons de cette manière la communication apparaissant lors de chaque moment critique identifié. Chacune de nos analyses est donc illustrée par un tableau présentant le portrait des combinaisons activées lors de ce moment.

Plus loin au cours de ce chapitre, nous aurons recours à des déclinaisons du tableau-synthèse afin d'illustrer d'autres analyses de la communication.

8.3.3 ANALYSE ET PORTRAIT DE LA MODULATION DE LA COMMUNICATION LORS DE CHACUN DES CINQ MOMENTS CRITIQUES IDENTIFIÉS

LÉGENDE DE CHAQUE TABLEAU PRÉSENTANT LES NEUF COMBINAISONS

Dans chacun des tableaux présentés ci-dessous, afin de formuler une représentation adéquate des différents dispositifs de communication en usage (structure) et des différentes définitions de la communication en vigueur (nature), nous avons attribué à chaque combinaison nature-structure, lorsque présente, une note allant de 1 à 3, visualisée sous la forme d'un pictogramme. Cette échelle n'a de valeur cependant que par comparaison. Pour tous les tableaux traitant des combinaisons nature-structure, qui sont présentés plus loin dans cette thèse, les mêmes pictogrammes, les mêmes échelles et les mêmes codes s'appliquent.

Ainsi,  ou  exprime que la combinaison nature-structure correspondant à ces pictogrammes est faiblement ou rarement en usage,   ou   exprime qu'elle est moyennement ou assez mobilisée et    ou    exprime qu'elle est fortement ou beaucoup mobilisée. La mention  indique que ladite combinaison nature-structure n'a pas pu être relevée, c'est à dire nous n'avons pas pu noter la présence de ce registre-dispositif.

Le moment critique du lancement du projet ou kick off : un tir croisé bien orchestré

Au moment du kick off, cet instant particulier dans la vie du projet qui signe son démarrage officiel, se produit un tir croisé de communications : la communication va et vient de partout, reste très diversifiée et ouverte. Le tir est bien orchestré : la communication est finement organisée, à l'initiative surtout du Project Manager, qui joue là un rôle de premier ordre.

À l'occasion de l'annonce du projet et de la remise de celui-ci dans les mains de l'équipe projet fraîchement constituée, le PM semble jouer sur tous les tableaux... pour charmer ses équipiers ?

**TABLEAU Xa : LA COMMUNICATION AU LANCEMENT DE PROJET OU KICK OFF
UN TIR CROISÉ BIEN ORCHESTRÉ**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel			

A ce moment critique signant le démarrage du projet, la communication est fort étendue et variée.

La palette des « couleurs » de la communication est riche : les neuf combinaisons nature-structure identifiées sont présentes et six d'entre elles sont activées fortement.

Du point de vue de la nature et de la structure de la communication, au moment du kick off, le dispositif formel est puissant, la panoplie du Project Manager (PM) également et l'informel est là pour les soutenir.

Comme le tableau Xa ci-dessus le suggère, les registres social, technique et psychologique sont mobilisés en lien avec un dispositif surtout formel : il y a peu d'improvisation donc à cet instant de la naissance du projet ; mais le dispositif panoplie du PM joue un rôle très fort également à travers ses divers registres, en lien avec la présence d'un gestionnaire de projet qui tient lieu de pivot en cette occasion. Le dispositif informel est peu actif durant cet événement du projet, qu'il

s'agisse des registres, technique, social ou psychologique, car l'organisé laisse peu de place aux initiatives ad hoc. Ici, les registres social, psychologique et technique s'interpénètrent fortement.

Le moment critique du jalon:

L'action commando

Au moment du jalon, dont la durée est brève mais qui a lieu plusieurs fois durant la vie du projet, la communication a tout l'air d'une action commando bien préparée, dans le sens de « task force action ». Ce n'est pas un coup de force qui se déroule mais tous les acteurs appelés à participer interviennent groupés durant ce tour de table capital pour la suite du projet qu'est la revue de projet. Pour le Project Manager, c'est l'occasion d'aller chercher plus de ressources et de valoriser les acquis auprès des clients ou commanditaires du projet. En sourdine, il veille aussi à protéger son projet et son équipe.

**TABLEAU Xb : LA COMMUNICATION AU JALON
L'ACTION COMMANDO**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel			

A ce court moment critique qu'est le jalon, la communication est particulièrement pointue, comme en témoigne la palette des « couleurs » de la communication dans le tableau Xb ci-dessus: seules deux des neuf combinaisons nature-structure sont fortement activées, les sept autres potentielles l'étant fort peu.

Du point de vue de la nature et de la structure de la communication, au moment du jalon, la communication est centrée en premier lieu sur les dispositifs formels, liés aux registres technique et social. Comme le tableau Xb ci-dessus le montre, les dispositifs formels prédominent nettement à cet instant, en lien avec le principe même de l'organisation d'une revue de projet régulière et systématique. Le registre technique leur est donc fortement associé, mais le registre social aussi, compte tenu des personnes présentes à ce type de rencontre. Le registre psychologique est peu présent, en lien avec le style quasi-militaire de ce rendez-vous systématique. De même, il y a peu d'informel, qu'il soit social, psychologique ou technique. Le dispositif panoplie du PM est cependant présent, tous registres confondus, en lien avec le rôle direct de promoteur-protecteur que joue le gestionnaire de projet lors de ce meeting. Durant ce moment, les registres social, psychologique et technique interagissent peu ensemble, sauf au niveau formel.

Le moment critique de l'entre deux jalons :

Des paroles d'honneur à foison

Durant la période entre deux jalons, qui peut être de longue durée et qui se produit plusieurs fois durant le projet, des paroles sont échangées à foison, rythmées par le fil des actions en cours, sans

forcément un agenda déterminé à l'avance. Mais ces paroles ne sont pas lancées en l'air et sont toutes des paroles d'honneur : les multiples discussions qui se déroulent entre deux « gates » servent de catalyseurs et permettent des enjambements d'obstacles ; elles ont valeur de contrats écrits. Tous les acteurs participent à ces « négociations » incessantes et souvent imprévisibles, peu importe leurs tâches à accomplir et leurs niveaux de responsabilités. Le PM ne se situe pas durant cette période sur le devant de la scène, mais reste prêt à intervenir.

**TABLEAU Xc : LA COMMUNICATION ENTRE DEUX JALONS
DES PAROLES D'HONNEUR À FOISON**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel		---	---
Dispositif Panoplie PM	---		
Dispositif informel	@ @ @		

La communication est peu étendue ici. Comme le montre le tableau Xc ci-dessus, la palette des « couleurs » de la communication est étroite : seules trois combinaisons nature-structure identifiées sont bien activées, les six autres combinaisons étant non activées ou faiblement. Mais la communication est cependant bien ancrée : les combinaisons bien présentes ici relèvent toutes d'un même dispositif et elles sont fortement activées.

Du point de vue de la nature et de la structure de la communication, entre deux jalons, les dispositifs informels sont très présents par comparaison aux autres dispositifs, comme le tableau Xc le montre. Le registre social joue un rôle essentiel au sein des dispositifs informels, mais le registre technique est aussi très présent, à travers l'usage des NTIC, alors que le registre psychologique l'est moyennement au sein des mêmes dispositifs informels, les acteurs usant de ce registre au cas par cas. Tous les dispositifs formels sont réduits, qu'ils correspondent au registre technique ou psychologique ou social, les acteurs négociant essentiellement de façon *ad hoc* avec leurs parties prenantes. Le dispositif panoplie du PM est peu opérant mais présent tout de même dans ses dimensions psycho et sociale, le gestionnaire de projet intervenant à l'occasion. Les registres social, psychologique et technique interagissent peu ensemble sauf sur le mode informel.

***Le moment critique juste avant les essais grandeur nature
ou juste avant la livraison au client = le feu d'artifice***

Au moment juste avant le test grandeur nature ou la livraison au client, un moment très fébrile, généralement de durée assez courte, surgit alors un véritable feu d'artifice : la communication est vive, rapide et éclatée. Elle se déploie néanmoins avec précision, mélangeant simultanément plusieurs genres. Les lancés sont judicieusement effectués de façon à permettre plusieurs correctifs ou allers-retours. Pour autant, ces lancés ne sont pas déterminés à l'avance, évoluant plutôt au gré des besoins des diverses parties prenantes en présence. Tous les acteurs sont sur le pont et le Project Manager est de la partie, servant de relais, de point d'appui et de vigie. Des

appels au calme sont sans doute lancés mais ils se fondent certainement aussitôt dans le bruit des salves verbales tirées avec agitation, témoins de la tension régnante.

**TABLEAU Xd : LA COMMUNICATION JUSTE AVANT L'IMPLANTATION
LE FEU D'ARTIFICE**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif Formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel			

La communication ici est étendue mais aussi fortement balisée. Les neuf combinaisons nature-structure identifiées sont certes toutes activées mais cinq le sont avec puissance, alors que les quatre autres sont à peine présentes. Ainsi, la palette des « couleurs » de la communication, quoique riche, se montre aussi contrastée : sans ambiguïté, formel et technique sont mis de côté.

Du point de vue de la nature et de la structure de la communication, au moment des essais ou des tests, le social soutenu par le psychologique prend le pas sur le technique, comme le tableau Xd le fait apparaître. La communication est principalement de registre social mais le registre psychologique ici est aussi présent à travers les dispositifs informels et panoplie du PM. Au niveau de la structure de la communication, les dispositifs de communication informelle gagnent

en intensité et ils prennent le pas sur les dispositifs de communication formelle même si ceux-ci peuvent gagner aussi en intensité. Le dispositif informel s'emballe, sur le registre social : les échanges ad hoc prédominent.

Le psychologique informel et le technique informel sont bien présents également, en lien avec l'usage des NTIC et des qualités personnelles. Le dispositif panoplie du PM, surtout conjugué à travers les registres psychologique et social est en vigueur aussi. Les dispositifs formels sont en retrait par rapport aux autres dispositifs, qu'il s'agisse des registres technique, psychologique ou social. Les registres social, psychologique et technique s'interpénètrent fortement.

Le moment critique de la crise et de l'escalade :

Une histoire à rebondissements

Le moment de la crise constitue l'amorce d'une histoire à rebondissements: dès le silence radio installé ou l'agression perpétrée, la communication entame un véritable périple : elle va bondir et rebondir de personnes en personnes et de lieux en lieux, avant de venir finalement calmer ses ardeurs dans un endroit spécialement configuré pour la circonstance. L'enchaînement de ses mouvements est rapide, mais chemin faisant, tous les acteurs vont pouvoir poser un geste dans un souci d'apaisement ou pour poursuivre le débat sur la table. Chaque action sera pesée avec discernement, le moment venu. Le gestionnaire de projet (PM) joue dans cette situation généralement un rôle de première ligne en tant qu'enregistreur/négociateur/médiateur, ainsi que s'y attendent les divers acteurs projet.

**TABLEAU Xe : LA COMMUNICATION LORS DE LA CRISE
UNE HISTOIRE À REBONDISSEMENTS**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel		---	
Dispositif Panoplie PM	---		
Dispositif informel	---		

Ici, la communication est avant tout ciblée. Six combinaisons nature-structure sont activés seulement et trois parmi ces six le sont fortement, qui relèvent d'un seul registres. La palette des « couleurs » de la communication est donc assez déséquilibrée à première vue mais il faut y voir là l'empreinte d'un grand remue-ménage au niveau du plancher d'abord.

Du point de vue de la nature et de la structure de la communication, au moment la crise, les dispositifs formels et le registre technique occupent bien peu de place, comme le tableau Xe ci-dessus le fait apparaître. Mais comme il s'agit d'un événement non programmé/non programmable qui se déroule en plusieurs temps, tous les microphénomènes liés à ce moment critique sont plus complexe qu'ils n'y paraissent. Ainsi, au fur et à mesure de l'avancée de la crise, la communication va s'arrimer à différents registres et à divers dispositifs. Une fois le silence radio installé et reconnu, très vite le social informel va surgir puis s'intensifier, via des discussions à deux, trois ou plus, qui s'enchaînent. Le psychologique informel prend à son tour

de l'ampleur, chaque acteur usant plus ou moins de ses habiletés pour régler la crise. Plus tard, le social-formel et le technico-formel vont entrer alors en activité pour reconfigurer l'ensemble du système. Le dispositif panoplie du PM est ici fort sollicité également tant au niveau social que psychologique. Mais, en situation de crise, les registres social et psychologique interagissent de façon successive surtout.

Notons en clôture de cet examen des moments critiques via le tableau des combinaisons, que la richesse des analyses de résultats réalisées ici a rendu possible des interprétations qui n'auraient pu découler des analyses de résultats effectuées précédemment. Presque toutes nos interprétations (voir Chapitre 9) concernant la communication en situation de projet ont bénéficié des analyses réalisées ici sur les résultats émergents concernant la modulation de la communication au cours du projet.

8.4 – LA VARIATION DE LA NATURE ET LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION SELON LA FONCTION DE L'ACTEUR

8.4.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LA VARIATION DE LA COMMUNICATION PROJET SELON LA FONCTION DE L'ACTEUR

La Proposition 1A : «*La Nature de la communication au cours du projet peut varier selon la fonction de l'acteur*», de même que la Proposition 2A : «*La Structure de la communication au cours du projet peut varier selon la fonction de l'acteur*» se trouvent confirmées.

Selon qu'il s'agit d'un gestionnaire de projet, d'un directeur de projet et d'un spécialiste métier, la communication varie en termes de registres et de dispositifs. Les variations de la communication selon «la fonction projet exercée par l'acteur» enregistrées ici sont petites et se situent dans le périmètre des patterns nature-structure identifiés précédemment, mais leur analyse détaillée offre un nouvel éclairage sur l'ensemble du phénomène de la communication en situation de projet. Nos interprétations, présentées dans le chapitre 9, suggèrent en effet que ces variations traduisent des liaisons acteur-projet particulières.

Il est donc important dans ce Chapitre 8 dédié aux résultats de bien décrire ces variations.

Les principaux résultats sont les suivants :

LA COMMUNICATION SELON LE DIRECTEUR DE PROJETS

Concrètement, « **commander, être partie prenante, animer des revues de projet** » font partie intégrante des activités « élémentaire » des directeurs de projet. Il est aussi question d'autres réunions organisées, de type formel également, comme les conférences téléphoniques régulières ou les rencontres de routine avec les clients. Quoique bien présents, les échanges informels et les RV express ne sont pas privilégiés : « **on n'entre pas comme dans un moulin dans le bureau, on prend rendez-vous** ». Mais, même s'ils clament que « **sans les revues de projet, je ne peux pas suivre le projet** », les directeurs de projet ne vouent cependant pas au formel une adoration et les procédures informelles ou les travaux ad hoc leur conviennent bien pour peu qu'ils ne soient pas envahissants ou ne deviennent pas anarchiques en cours de projet. Par ailleurs, user de ses qualités personnelles est pour eux logique : « **c'est jouer le jeu du boss** ».

LA COMMUNICATION SELON LE GESTIONNAIRE DE PROJET

Les gestionnaires de projet ou Project Managers ou encore PM font un usage intensif des réunions impromptues, des RV ad hoc et des échanges de courriels au besoin : « **quasiment tout se fait sur le pouce** ». Leurs nombreuses activités de communications interactives qu'ils considèrent comme cruciales « **tout se passe dans les discussions** », comprennent également les conférences téléphoniques régulières. Mais les PM ont recours aussi souvent aux tableaux de bord pro-forma, aux banques de données institutionnelles, aux EDI et aux sites partagés, même s'ils ne semblent pas valoriser leur usage, en tant qu'outillage efficace.

Enfin, ils assurent ponctuellement ou régulièrement des séances de coaching, de soutien ou d'animation d'équipe et puisent régulièrement à même leurs qualités personnelles lorsqu'ils interviennent de leur propre initiative, ce qui est couramment le cas, ou lorsqu'ils sont sollicités.

LA COMMUNICATION SELON LE SPÉCIALISTE MÉTIER

Pouvoir échanger avec une autre personne ressource pour le projet qu'eux-mêmes est essentiel : « **si je ne trouve pas une personne ressource, même avec l'accès aux données, je ne peux pas fonctionner** ». Ces acteurs projet font un usage courant des échanges par courriel ainsi que des appels téléphoniques au besoin et participent de façon régulière aux conférences téléphoniques programmées ainsi qu'à diverses réunions planifiées « **c'est ma job, de rester en contact** ». Les séances de coaching ou de soutien ne sont pas leur tasse de thé, pas plus que les animations du PM pour renforcer la motivation. S'ils comptent peu sur leurs qualités personnelles pour aller chercher du conseil, ils attendent cependant du PM qu'ils fassent appel à eux et les considèrent comme une partie prenante de premier ordre pour le projet.

Concernant la variation de la nature de la communication selon la fonction de l'acteur, le fait que nous possédions des données qualitatives et quantitatives nous a certainement aidés à cerner l'envergure des variations. En ce qui a trait à la variation de la structure selon la fonction projet de l'acteur, des résultats intéressants sont rapidement apparus lors du traitement des nombreuses données recueillies en entrevues sur ce thème. Tout de même, les données ayant été recueillies ici auprès de 15 gestionnaires de projet, de 15 spécialistes métiers et 10 directeurs de projet, les nuances que nous avons pu relever sont à considérer avec prudence.

8.4.2 ANALYSE DE LA VARIATION DE LA NATURE ET DE LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION SELON LA FONCTION EXERCÉE PAR L'ACTEUR

La communication du directeur de projet : le regard de l'aigle

La communication du directeur de projet est diversifiée, dans le sens où elle se révèle sous plusieurs facettes (voir le tableau XIa ci-dessous), mais elle est aussi mesurée, -six des neuf combinaisons nature-structure identifiées sont assez fortement activées-, ce qui peut suggérer que la communication est un phénomène bien circonscrit par le directeur de projets ou qu'il en a oblitéré certaines dimensions.

**TABLEAU XIa : LA COMMUNICATION DU DIRECTEUR DE PROJET
LE REGARD DE L'AIGLE**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel			

Au plus près des données, il est visible que le directeur de projet accorde de l'attention d'abord au registre technique de la communication; l'attention portée au registre social est légèrement moins forte et celle portée au registre psychologique encore moins forte, comme le tableau XIa ci-dessus le montre. Transmettre des données ou formuler le bon message coule de source; échanger des idées ou débattre vient ensuite ; être habile avec les gens fait moins de sens pour lui. Par ailleurs, le directeur de projets considère les dispositifs formels comme un peu plus importants que ceux informels, puisque la communication est évaluée empiriquement de type formel par lui-même *«pour 50% à 60% du temps passé à communiquer»*. Il se tient loin des interventions ponctuelles de type panoplie du PM avec gestion des RH ou gestion des conflits, mais l'exploitation de ses qualités personnelles tant en séance informelle qu'en situation formelle tombe sous le sens pour lui car cela fait partie de sa logique professionnelle.

Ainsi, comme l'aigle, le directeur de projet sait, de son regard perçant, balayer avec précision l'immense territoire (des divers projets) qui s'offre à son regard, tout en passant tranquillement en revue ses besoins immédiats et ses capacités de vol, lorsqu'il est question de communiquer. Il

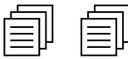
semble aussi s’arroger le temps de repérer quelle communication lui sied, compte tenu de sa position excentrée et dominante par rapport aux projets et de ses expériences passés. Nos interprétations à ce sujet sont présentées au Chapitre 9.

La communication du gestionnaire de projet ou PM :

la vue panoramique de la vigie

La communication du gestionnaire de projet (PM) est fort étendue, puisqu’elle se révèle sous un très grand nombre de facettes (Voir le tableau XIb ci-dessous). Huit sur neuf des combinaisons nature-structure identifiées sont assez ou fortement activées, ce qui laisse suggérer que la communication est un phénomène bien présent dans l’esprit et les gestes du gestionnaire de projet ou qu’il se laisse envahir par elle.

**TABLEAU XIb : LA COMMUNICATION DU GESTIONNAIRE DE PROJET (PM)
LA VUE PANORAMIQUE DE LA VIGIE**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel			

Au plus près des données, pour le gestionnaire de projet, communiquer revient d’abord à échanger des idées, discuter ou débattre ; cela signifie aussi transmettre des données et diffuser

des informations, mais user de ses qualités personnelles ou savoir s'exprimer passe avant. Il est important pour celui-ci de se déclarer -ou de se considérer- sinon expert, à tout le moins qualifié en communication. Par ailleurs, selon ses dires, le PM a recours couramment aux dispositifs informels puisque la communication est de type informel pour 75% (en moyenne) du temps total passé à communiquer : « *plus de 80% de mon temps* », « *bien plus de la moitié de mes interventions sont informelles* »; mais le PM n'en néglige pas pour autant les dispositifs formels qu'il considère inéluctables, et surtout les outils de communication de type « dashboards », comme le tableau XIb le montre.

Ainsi, c'est en plein milieu du champ (de son projet) que le gestionnaire de projet se situe lorsqu'il aborde la question de la communication. La vue panoramique ou 360° qui est la sienne est celle dont lui-même s'est doté après avoir lu la carte, parcouru le territoire projet qui est devenu le sien et s'être hissé sur une butte, telle une vigie, pour mieux situer ce projet et bien voir son équipe projet et éventuellement l'ampleur des dégâts. Il ne souhaite pas du tout perdre le chemin du projet qui s'avère être aussi celui des personnes dont il se sent le gardien et mise pour cela sur une communication abondante et multiforme. Nos interprétations à ce sujet sont présentées au Chapitre 9.

La communication du spécialiste métier :

L'oeil du détective

La communication du spécialiste métier se présente sous quelques facettes seulement. Elle est aussi orientée de façon très ciblée. Seulement quatre sur neuf des combinaisons nature-structure

identifiées sont moyennement ou fortement activées, ce qui pourrait suggérer que la communication est un phénomène sous exploré par le spécialiste métier ou qu'il en use avec parcimonie.

**TABLEAU XIc : LA COMMUNICATION DU SPÉCIALISTE MÉTIER
L'OEIL DU DÉTECTIVE**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel		---	
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel	@ @		

Au plus près des données, le spécialiste métier considère la communication comme étant presque exclusivement de registre social ; il accorde peu d'importance au registre technique et au registre psychologique, comme le tableau XIc le spécifie. Les qualités personnelles ne font que très vaguement partie de son cadre de référence et les aspects techniques à peine plus. Empiriquement, le spécialiste use d'informel bien plus que de formel : réunions ad hoc, échanges au besoin, discussions impromptues, activation du réseau sur commande, priment largement sur les procédures officielles et les rencontres organisées, quoique le formel fasse partie de leur univers. Sont peu considérées par cet acteur les interventions panoplie du PM.

Ainsi, comme le détective, le spécialiste métier privilégie les tactiques qu'il connaît et connaît les tactiques à privilégier, lorsqu'il veut résoudre rapidement une énigme : communiquer est ici synonyme d'aller à la pêche, poser des questions, discuter à bâtons rompus, se documenter, se

déplacer, insister, mais toujours rester vigilant. Garder l’œil grand ouvert, constamment. Par expérience, ce professionnel sait également exactement quels « trucs » de communication sont efficaces : donc, inutile de manipuler trop de billes, mieux vaut en jouer une ou deux et la relancer de façon appropriée. Nos interprétations quant à ce sujet sont présentées au Chapitre 9.

Au final, par comparaison, comme le résume la Figure 09 ci-dessous, le gestionnaire de projet a donc une communication fort étendue, le directeur une communication mesurée et le spécialiste métier, une communication ciblée. Le directeur de projet conçoit la communication comme plus technique et plus formelle que le gestionnaire de projet et il conçoit la communication comme moins sociale et moins informelle que le spécialiste métier. Le gestionnaire de projet est le seul pour qui le registre psychologique et les dispositifs panoplie du PM soient essentiels.

Figure 09 Les variations de communication selon les fonctions projet des acteurs

**La communication du directeur de projets
Le regard de l’aigle**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel	@ @		

**La communication du PM
La vue panoramique de la vigie**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel	@ @		

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel	@ @		

**La communication du spécialiste métier
L’oeil du détective**

Coexistent ainsi la vue panoramique de la vigie, le regard de l'aigle et l'œil du détective qui sont autant de façons de communiquer qu'il y a de fonctions exercées en mode projet.

Nous ignorons s'il existe d'autres communications différenciées qui seraient celles d'un client, d'un directeur métier, d'un commanditaire, etc., mais dans cette perspective, conceptuellement, il nous semblait essentiel de comprendre quel sens il est possible d'attribuer à une variation de la communication selon la fonction projet d'un acteur. En tant que chercheur, en tous cas, le fait que des différences de communication liées à une différence de fonction projet soient repérables constituait une indication claire à interpréter avec attention ce type de variation de la communication. Nous discutons donc avec soin de ce sujet dans le Chapitre 9.

8.5 - LA VARIATION DE LA NATURE ET DE LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION SELON LA CATÉGORIE DU PROJET

8.5.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LA VARIATION DE LA COMMUNICATION PROJET SELON LA CATÉGORIE DE PROJET

La Proposition 1B : «*La Nature de la communication au cours du projet peut varier selon la catégorie du projet*», de même que la Proposition 2B : «*La Structure de la communication au cours du projet peut varier selon la catégorie du projet*» sont confirmées.

Selon qu'il s'agisse d'un projet TI (technologie de l'information), d'un projet DNPS (développement de nouveaux produits ou services), d'un projet Process (réingénierie des processus, changement) ou d'un projet R&D (recherche et développement), la communication varie en registres et dispositifs. Les variations de la communication selon «la catégorie du projet» enregistrées ici sont fines et se situent dans le périmètre des patterns nature-structure, mais leur analyse approfondie permet de voir sous un autre angle le phénomène de la communication en situation de projet. Nos interprétations, présentées dans le chapitre 9, suggèrent en effet que ces variations reflètent des écosystèmes projet singuliers. Il est donc essentiel dans ce chapitre des résultats de bien décrire ces variations.

Voici résumé l'essentiel de nos résultats :

LA COMMUNICATION EN PROJETS TI

Il s'agit là de dialogues multiples entre experts. La « **transmission de données** », la **diffusion d'informations** mais plus encore « **l'échange d'idées** » caractérisent cette communication qui a la forme « **d'allers-retours permanents** », de discussions à plusieurs et de « **débats collectif** ». Les échanges sont hautement professionnalisés et se déroule entre intervenants spécialisés dotés d'un même « vocabulaire ».

Les rencontres formelles et les échanges informels, via les tableaux de bord ou les NTIC sont fortement actifs. « **Savoir s'exprimer** » est considéré comme important même si les notions d'habiletés personnelles et d'agilité charismatique prêtent à sourire ou font hausser les épaules.

LA COMMUNICATION EN PROJETS R & D

L'écoute est ici valorisée ainsi que « **le leadership** » et le charisme. Mais fournir le bon message ou « **avoir une réponse bien ciblée** », « **être stratégique** » semble être important également. Par ailleurs, si l'échange d'idées et le débat joue un rôle fondamental entre membres de l'équipe pour élaborer le projet, les intervenants, qui relèvent tous plutôt du « back office », s'accordent à dire qu'il est essentiel de savoir influencer et « **convaincre** » le client qui vient généralement, lui, du « front office ».

Tous comptent sur le PM pour jouer ce rôle de « **porteur** » du projet. Il lui faut être « **habile avec les gens** » mais aussi « **bien documenter le projet** » pour que le projet « **file dans le bon sens** ».

LA COMMUNICATION EN PROJETS DNPS

Ici, on est en « **interaction permanente** », qu'il s'agisse de répondre aux besoins, d'« **échanger des idées** » et de « **faire circuler des données** », voire de « **multiplier des revues techniques** », à un point tel que mode collectif semble prédominer sur tous les différents modes individuels disponibles.

Il y a apparemment peu de place pour le jeu d'influence individuel ici : on ne cherche « **pas à être habile avec les gens** » ou à « **être charismatique** », ni même à argumenter ou persuader. La ligne tracée est celle de la « **convergence** ».

LA COMMUNICATION EN PROJETS PROCESS

Règne ici une « **certaine agitation** », qui s'exprime via des discussions informelles et les rencontres planifiées, sans oublier les échanges électroniques : « **les mails servent à tout** ». Sur le principe de « **je m'invite au débat** », chaque individu participe de plein droit à ce tourbillon en tant que sujet. « **Écouter et savoir s'exprimer** » sont de rigueur mais être habile les gens ou charismatique n'est pas valorisé.

Le gestionnaire de projet intervient ici « **à discrétion** », davantage pour rassembler les idées ou soutenir le projet envers les commanditaires, qu'imposer une direction interne.

La force des résultats présentés ici réside principalement dans le fait que les analyses issues des données quantitatives convergent avec celles issues des données qualitatives, car nous disposons de données correspondant «seulement» à 7 projets différents de catégorie TI, 10 projets différents de catégorie DNPS, 8 projets de catégorie Process et 7 projets de catégorie RD (32 projets différents pour 40 répondants).

8.5.2 ANALYSE DE LA VARIATION DE LA NATURE ET DE LA STRUCTURE DE LA COMMUNICATION SELON LA CATÉGORIE DU PROJET

La communication en projets TI :

Des joutes hautement professionnalisées

La communication dans les projets TI, se présente sous plusieurs facettes : sept sur neuf des combinaisons nature-structure identifiées sont activées, dont cinq sont fort bien activées, qui correspondent toutes aux registres technique et social ainsi qu'aux dispositifs informels et formels. La communication est donc assez étendue mais orientée aussi de façon assez ciblée, ce

qui pourrait suggérer que, la communication dans les projets TI est assez contrôlée, répartie et organisée de façon fort professionnelle.

**TABLEAU XIIa : LA COMMUNICATION EN PROJETS TI
DES JOUTES HAUTEMENT PROFESSIONNALISÉES**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM	---	---	
Dispositif informel			

Au plus près des données, il est visible que les dispositifs panoplie du PM sont peu mobilisés en projets TI, ce qui, empiriquement, correspond au fait que le gestionnaire de projet n'est pas vraiment vu comme un personnage différencié ; il est plutôt considéré comme un membre de l'équipe au même titre que les autres du fait de sa spécialité d'origine et parce que ses interventions ciblent les aspects techniques du projet. Par ailleurs, le registre psychologique est peu apparent qu'il soit le fait du PM ou des autres participants au projet : les jeux personnels s'expriment peu quoiqu'il y ait de multiples échanges et le ton des discussions suit la ligne métier. Mais, comme l'indique le tableau XIIa ci-dessus, les dispositifs formel et informel sont très actifs dans les registres technique et social : la communication semble se situer sur un plan plutôt impersonnel qui allie interactions NTIC multiples mais mesurées avec passage de tableaux de bord à titre de passage de relais. Le monde virtuel est fort sollicité : chaîne de courriels, voix sur IP, échanges à plusieurs via MSN, etc. Les communications se font sur une base régulière

mais aussi de façon impromptue, en une suite de dialogues parallèles, ce mode de fonctionnement de type « intelligence artificielle » étant considéré comme logique et normal.

Ainsi, les projets TI examinés ici sont le « lieu » de véritables joutes, au cœur desquelles la nécessité d'agrèger différents paramètres technologiques est souveraine. La voie interactive est impérative pour rencontrer ces exigences. Les échanges sont vifs, pointus et incessants, qu'ils soient oraux ou virtuels, organisés ou impromptus. Il s'agit de communications hautement professionnalisées, où le champ personnel n'a guère sa place. Parce qu'elles semblent aller de soi, elles peuvent parfois prendre l'allure de rituels communs, utilisant une mise en scène connue d'avance par tous les acteurs.

Par une analyse plus poussée des résultats, qui intègre davantage contenu et contexte spécifiques des projets examinés, nous avons pu mieux cerner ce que représente la communication en projet TI. Ici, les 7 projets de Technologies de l'Information (TI) présentés par 7 répondants dans le cadre de cette étude sont des projets d'implantation de nouveaux logiciels dont ERP, de sécurisation de données et de constitution de new data bases. Il s'agit donc de projets dont les résultats attendus sont énoncés au départ. Chaque projet a conduit à l'établissement d'une équipe de projet dont les intervenants principaux ont une proximité métiers visible : ce sont des ingénieurs, des techniciens et des consultants seniors en informatique, en électronique, en systèmes d'information ou en réseau et sécurité télécoms, occupant des positions hiérarchiques variées. Les commanditaires de ces projets proviennent en grande partie du « back office » de l'organisation comme la direction Technique, la direction Qualité et la direction SI avec quelquefois la présence de la Direction Stratégie.

Somme toute, comme la plupart des projets TI, ce sont des projets très sophistiqués qui exigent une agrégation d'expertises individuelles connexes de haut niveau pour être réalisés, mais en même temps, ce sont des projets souvent établis sur des bases similaires en termes d'objets et d'outils. L'inconnu existe certes comme dans tout projet, mais est peu présent en termes de pratiques, de processus et de connaissances à mobiliser et le professionnalisme de chacun est le garant de la qualité du projet. Chaque acteur semble assez familier avec les procédures et les personnes ; la communication produite a la saveur de ces proximités.

Les interprétations présentées dans le Chapitre 9 prennent appui sur cette analyse.

La communication en projets R&D :

Un concert de petits tapages bien orientés

La communication se présente en R&D sous de multiples facettes. Elle est soutenue et diversifiée. Les neuf combinaisons nature-structure identifiées sont activées : toutes les combinaisons sont donc mobilisées et sept d'entre elles le sont moyennement ou fortement. Les combinaisons bien activées sont en lien direct avec les registre psychologique, et social en premier lieu, mais le registre technique n'est pas en reste ; le dispositif informel est particulièrement actif, mais les dispositifs panoplie du PM et formel sont aussi de la partie.

La communication s'avère ainsi très étendue et fort variée, ce qui pourrait suggérer que la communication dans les projets R&D est un phénomène bouillonnant qui accueille les initiatives individuelles, les interventions du PM, les plans, dans un grand élan d'innovation partagée.

**TABLEAU XIIIb : LA COMMUNICATION EN PROJETS R&D
UN CONCERT DE PETITS TAPAGES BIEN ORIENTÉS**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre Technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel			

Au plus près des données, dans le cas des projets R&D, tous les registres et tous les dispositifs sont mobilisés. Ce sont tous les acteurs qui ici sont actifs, ceci incluant le PM, et chaque acteur joue de ses habiletés personnelles et d'effets de mise en scène pour s'inscrire dans la discussion. Car il y a ici sur le terrain de nombreux et intenses échanges ad hoc, animés ou non par le PM, qui servent visiblement directement à la construction du projet.

Le dispositif informel est nettement plus exploité que le dispositif formel, même si celui-ci est en vigueur puisque réunions préprogrammées et travail approfondi de documentation projet sont au menu. Les activités de communication ad hoc semblent jouer ici un rôle particulier puisque le projet se nourrit intensément et presque exclusivement de débats ou de négociations (techniques mais aussi idéologiques). La créativité est au rendez-vous de ces rencontres qui construisent littéralement le projet. Le PM ici va user de sa panoplie, comme le tableau XIIIb ci-dessus le mentionne, en allant chercher des appuis, en soutenant ses partenaires et en recadrant les troupes, plutôt qu'en les mobilisant ou les motivant d'ailleurs.

Ainsi, dans les projets R&D, la communication correspond essentiellement à un ensemble d'activités orientées vers un seul but : vendre la recherche en cours aux parties prenantes extérieures à l'équipe projet. Et chacun participe à sa façon à ce défi, d'où cette accumulation de gestes personnalisés qui peut sembler hasardeuse mais qui « fit » parfaitement avec le contexte et les intentions des intervenants.

Par une analyse plus poussée des résultats, qui intègre davantage contenu et contexte spécifiques des projets examinés, nous avons pu mieux encore comprendre ce que représente la communication en projet R&D. Ici, les 7 projets de Recherche et Développement présentés par 10 répondants sont des projets de conception de modules industriels en télécommunications, de design de circuits intégrés et d'équipements électroniques, d'études préalables pour la conception de logiciels et d'analyses techniques pour la mise à jour d'applications dédiées.

D'une certaine façon, ces projets sont assez similaires aux projets TI, puisqu'à chaque projet R&D correspond une équipe de projet dont les intervenants principaux ont une proximité métiers repérable : ici des ingénieurs de spécialités, des analystes des bureaux d'études, au contrôle qualité, aux approvisionnements et au prototypage, ainsi que des spécialistes de la production, ayant des positions hiérarchiques variées. Les commanditaires de ces projets relèvent du « back » en général et parfois relèvent aussi du « front office » ; selon les cas, il s'agit donc de la Direction de la Production, de la Direction Qualité, de la Direction Technique, avec parfois en tandem la Direction Produits ou la Direction Stratégie.

Par ailleurs, il s'agit de projets dont les résultats attendus sont très peu définis à l'avance et restent ouverts durant tout le processus d'élaboration. Il y a donc souvent place pour de

l'innovation ici, dans les façons de faire comme dans le contenu. Le chemin pour se rendre est très peu tracé à l'avance. Mais en bout de ligne, le projet ne sera projet « réussi » que s'il est vendu au(x) commanditaire(s). Chaque acteur va donc poser des gestes dans cette direction, même s'il débat. Toutes sortes d'actions de communication sont exercées et bienvenues, alignées sur ce besoin de vendre un projet, constamment en réajustements sinon flottant.

Les interprétations présentées dans le Chapitre 9 prennent appui sur cette analyse.

La communication en projets DNPS :

Un petit bruit de fond

La communication, dans les projets DNPS se révèle sous quelques facettes seulement. Six des neuf des combinaisons nature-structure identifiées sont apparentes, dont quatre sont moyennement activées et deux le sont à peine. La communication ici est étroite et peu diversifiée. Les combinaisons activées correspondent aux registres social et technique ainsi qu'aux dispositifs informels et formels. Les combinaisons liées au registre psychologique ne sont pas apparentes et celles liées aux dispositifs panoplie du PM sont peu relevées.

La communication est globalement restreinte ici, ce qui pourrait suggérer un appel à une simple coopération avec économie de moyens et économie d'effort collectif.

**TABLEAU XIIc : LA COMMUNICATION EN PROJETS DNPS
UN PETIT BRUIT DE FOND**

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel		---	
Dispositif Panoplie PM	---		
Dispositif informel	@ @ @	---	

Au plus près des données, nous avons compris qu'en projets DNPS, les trois différents dispositifs sont présents mais pratiqués avec modération, comme le tableau XIIc ci-dessus le mentionne. Certes, le dispositif informel est actif dans le sens où il y a des activités de communication ad hoc, mais celles-ci relèvent plus sur le terrain du partage d'informations que du débat d'idées sur le pouce. De même, les interventions du PM servent plus à réguler les comportements qu'à inciter au changement ; quant aux dispositifs formels, ils représentent les outils et réunions conventionnels en gestion de projet. Regarder dans la même direction et avancer de front ensemble, plutôt que construire en commun, semble être ici un moto implicite, qui imprime à la communication une trajectoire spécifique.

Ainsi, dans les projets DNPS, la communication correspondrait à un petit bruit de fond, familier, non dérangeant. La communication semble être le fait de beaucoup de concertations appliquées, menées sur un mode plutôt militaire qui laisse peu de place aux gestes individuels et à l'intangible, sauf s'il est relayé rapidement par du concret. Le côté organique de la

communication, tout de même bien présent, provient essentiellement des interactions entre les professionnels de métiers différents, échanges qui restent incontournables, même en situation de « néo-routine ».

Par une analyse plus poussée des résultats, qui intègre davantage les contenus et contextes spécifiques des projets examinés, nous avons pu mieux encore appréhender ce que représente la communication en projet DNPS. Ici, les 10 projets distincts de développement de nouveaux produits et services (DNPS) discutés par 13 répondants sont des projets qui concernent : le développement de produits manufacturiers spécialisés en télécommunications, l'élaboration de commandes de vol pour avion, la réalisation d'équipements téléphoniques industriels et grand public, l'habillage de produits électroniques ainsi que le développement de services améliorés aux clients en efficacité énergétique et en expérience domotique. Chacun des projets est le fait d'une équipe de projet dont les intervenants principaux exercent des métiers différents et sont rattachés à fonctions distinctes de l'organisation, peu importe leur position hiérarchique d'origine: département R&D, département achats et approvisionnements, opérations et production, qualité, TI, marketing, vente et finance. Les commanditaires de ces projets proviennent surtout du « front office » de l'organisation: Direction Exploitation, Direction Stratégie, la Direction Commerciale, Direction Distribution.

Il s'agit de projets qui sont précis en termes de résultats à atteindre. En ce sens, le mandat ici n'est pas d'inventer mais de fournir. Compte tenu du mandat assigné et des pressions concurrentielles ou du marché (contrainte Time To Market), les acteurs travaillent en mode industrialisation dès le démarrage du projet, avec le souci d'une convergence rapide et d'une avancée régulière. Chacun est bien défini dans son rôle; le processus lui-même est connu à

l'avance, car il n'y a pas lieu d'innover dans les pratiques ou les méthodes, ni parfois même dans le produit ou le service à mettre en œuvre; il y a peu d'espace pour imaginer ou apprendre; somme toute, le travail s'effectue de manière assez enrégimentée.

Les interprétations présentées dans le Chapitre 9 prennent appui sur cette analyse.

La communication en projets Process :

La voie du milieu ou l'art de la conjugaison

La communication, dans les projets Process s'exprime sous plusieurs facettes : sept des neuf combinaisons nature-structure identifiées sont apparentes. Cependant, une seule est fortement activée, quatre le sont moyennement et deux le sont à peine. La communication est ici assez étendue mais assez peu diversifiée. Les combinaisons les plus activées relèvent d'abord du social et de l'informel puis du technique et du formel. Les combinaisons nature-structure liées au registre psychologique sont peu apparentes, de même que celles liées aux dispositifs panoplie du PM.

La communication est donc peu étendue mais assez bien orientée, ce qui pourrait laisser entendre qu'elle est le fait d'un groupe à la recherche d'harmonie et de dénominateurs communs.

TABLEAU XIId : LA COMMUNICATION EN PROJETS PROCESS
LA VOIE DU MILIEU OU L'ART DE LA CONJUGAISON

NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre Technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel		---	
Dispositif Panoplie PM	---		
Dispositif informel	@ @		

Au plus près des données, il est visible qu'en projets Process, le dispositif informel est intensément mobilisé : il est fortement activé en tant que tel mais aussi par comparaison avec les autres dispositifs, comme le tableau XIId ci-dessus le montre. Ici, tous les acteurs montent au créneau et prennent la parole mais ils le font tour à tour, en usant de leurs qualités personnelles et de leurs sens du collectif. Sur le terrain, la communication est déployée par petites touches ou à tâtons. Les acteurs procèdent par ajustements incrémentaux : telle est la façon ici de s'approprier et d'harmoniser le groupe, l'objectif intrinsèque étant d'arriver à mettre en commun diverses connaissances. Le PM intervient parfois pour rassembler et multiplier les conjugaisons de compétences. Les dispositifs formels représentent essentiellement les outils et réunions conventionnels en gestion de projet.

Ainsi, dans les projets Process, la communication s'apparente à une mise en commun de voix diverses qui ensemble empruntent la voie du milieu, avec délicatesse. La flexibilité est bien présente : de nombreux échanges aux contenus variés ont lieu, sous la forme d'arrangements divers, que l'individu peut investir ou non, à loisir. Il est visible ici que les personnes rassemblées

ici, de provenance fort contrastées, cherchent à s'approprier les unes les autres. Ce sont des actes mesurés qui sont posés : pas trop de gestes personnels, pas trop d'actions collectives, pas trop d'interventions du PM. La voie du milieu semble s'imposer d'elle-même.

Par une analyse plus poussée des résultats, qui intègre davantage contenu et contexte spécifiques des projets examinés, nous avons pu mieux encore figurer ce que représente la communication en projet Process. Ici, les 8 projets de réingénierie des processus (Process) présentés par 10 répondants, comme tous projets de réingénierie, intègrent une dimension changement. Ce sont ici des projets qui concernent le transfert de technologies «abroad», le transfert de savoir-faire et l'accompagnement in situ pour un nouveau système de vente, la relève opérationnelle en cas de crise, le passage de procédures manuelles à des procédures informatiques (STP), l'intégration d'un processus qualité et l'élaboration d'un nouveau processus de planification marketing.

D'une certaine façon, ces projets sont assez similaires aux projets DNPS, puisque chaque projet Process a engendré la création d'une équipe de projet dont les intervenants principaux exercent des métiers distincts et sont rattachés à des fonctions d'entreprises différentes : achats et approvisionnements, vente, opérations et production, qualité, TI, ressources humaines et comptabilité. Les commanditaires de ces projets proviennent du «front office» mais, dans certains cas, ils sont en tandem avec des personnes du back office. Selon le cas, il s'agit des Directions Stratégie et Opérations, Directions Stratégie et Vente, Direction Commerciale et SI.

Il s'agit de projets qui sont assez précis en termes de résultats attendus. Cependant, ce sont également des projets à haute tension, chacun d'entre eux étant fortement consommateur d'informations et pouvant être assimilé à un changement organisationnel. Un contexte de forte incertitude règne et une navigation à l'estime est effectuée, alors même qu'il y a beaucoup de données à recueillir, recouper, analyser, de nombreuses rencontres en groupes et en face à face à

organiser. Le processus se doit de rester flexible compte tenu des contraintes et des besoins internes. Les participants marchent sur la pointe des pieds pour s'ajuster mutuellement. Pour créer un diapason projet, se développent petit à petit les mises en commun et les co-élaborations. Les interprétations présentées dans le Chapitre 9 prennent appui sur cette analyse.

Au final, par comparaison, comme le montre la Figure 10 la communication en projets R&D est étendue et orientée tous azimuts, celle en projets TI est assez étendue et solidement arrimée, celle en projets Process est peu étendue et ciblée et celle en projets DNPS est fort restreinte, toutes combinaisons confondues. La communication en projets R& D se distingue des trois autres par le fait qu'elle emprunte au registre psychologique et au dispositif panoplie du PM. Le registre technique et les dispositifs formels sont bien exploités dans les projets TI ; le registre social et les dispositifs informels sont fortement présents en projets Process.

Figure 10

Les variations de communication selon les catégories de projets

La communication en projets DNPS Le petit bruit de fond				La communication en projets Process La voie du milieu			
NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social	NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel		---		Dispositif formel		---	
Dispositif Panoplie PM	---			Dispositif Panoplie PM	---		
Dispositif informel	@ @ @	---		Dispositif informel	@ @		

La communication en projets TI Des joutes hautement professionnalisées				La communication en projets R&D Un concert de petits tapages orientés			
NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social	NATURE ET STRUCTURE DE LA COMMUNICATION	Registre technique	Registre psycho	Registre social
Dispositif formel				Dispositif formel			
Dispositif Panoplie PM	---	---		Dispositif Panoplie PM			
Dispositif informel	@ @ @			Dispositif informel	@ @		

Il existe donc, selon le cas, des joutes hautement professionnalisées, un concert de tapages bien orientés, un petit bruit de fond ou une voie du milieu, qui représentent autant de communications qu'il y a de catégorie de projets ici examinés.

Nous ignorons s'il existe d'autres communications différenciées qui seraient celles des grands projets d'infrastructure ou d'urbanisme, des projets de petite taille, des projets internationaux, etc., mais notre découverte est assez importante pour que nous examinions du point de vue conceptuel quel sens il est possible d'attribuer à une variation de la communication selon la catégorie du projet.

Nous discutons donc de ce sujet dans le Chapitre 9.

8.6 – LA CONTRIBUTION MULTIDIMENSIONNELLE DE LA COMMUNICATION À L'ENSEMBLE DU PROJET

8.6.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION À L'ENSEMBLE DU PROJET

La Proposition 3 : «*La contribution de la communication à l'ensemble du projet comprend les dimensions risque, facteur-clé de succès ET moteur* » est confirmée.

Pour bien situer les résultats concernant la contribution de la communication au projet, il est utile de rappeler que l'un des objectifs de cette recherche était de « qualifier » l'apport de la communication à « l'ensemble » du projet. Et, compte tenu de la littérature, il n'y avait pas lieu d'envisager cet apport comme uniquement positif *a priori* (l'apport peut être négatif).

Nous voulions donc ici identifier et évaluer quelle importance revêtait la communication pour un projet. Le guide d'entrevue ne fournissant pas de directives précises, les acteurs projets ont établi d'eux-mêmes un/des parallèle(s) entre communication et réussite ou échec d'un projet. Ils l'ont donc fait spontanément, allant parfois jusqu'à traiter de bonne et de mauvaise communication et à fournir de nombreux détails. En fin d'entrevue, via le questionnaire, les répondants étaient alors invités à préciser comment ils appréciaient cette contribution, au moyen de 9 questions fermées.

Les résultats qualitatifs et quantitatifs bruts sont les suivants :

RÉSULTATS QUALITATIFS SUR LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION AU PROJET

La communication a un poids très important sur le projet ; elle en est un élément visiblement vital, c'est le **«cœur du projet»**, ou le **« moteur du projet »** ; elle **«tricote le projet»**. Il n'y a pas de projet sans communication car **« on ne fait pas de projet tout seul... en tous cas pas en entreprise ! »**.

Echec total, abandon, arrêt, report du projet, sont constatés et vécus quand il y a un manque de communication ou une mauvaise communication existante : **«le projet a été abandonné, la direction de comprenait pas ce que l'on faisait»**, **«le client nous a dit by bye, vous n'êtes pas capable de vous parler entre vous»**, **«il aurait fallu mieux s'informer des nouvelles spécifications, le temps de rectifier le tir, cela nous a coûté des centaines de milliers de \$»**. On parle aussi de **« de perte de temps, de délais, de désengagement des dirigeants, de démotivation des membres de l'équipe projet, de dérives techniques, de perte de clients et de projets»**.

Les autres impacts constatés et vécus d'un manque ou d'une mauvaise communication, s'ils ne condamnent pas définitivement le projet, mettent tous sérieusement en danger la réussite du projet. Ce sont **« les retards accumulés, faut dire qu'on ne savait même plus où en étaient les gars de la R et D»**, des **« coûts franchement accrus, puisqu'il a fallu se réajuster sur les infos du client que personne n'avait enregistrées »**, une **« perte de contrôle du projet, qui s'est trouvé confié à une autre équipe»**, le découragement total des membres de l'équipe qui vit dans **«un climat à la limite du supportable, personne ne se parlait plus »**, le perte de confiance du client **« on ne l'a plus jamais revu»**.

RÉSULTATS QUANTITATIFS SUR LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION AU PROJET

- **95%** des répondants sont tout à fait ou assez d'accord avec cette affirmation que la communication **enrichit et améliore** le projet dont 62,5 % tout à fait.
- **87,5 %** sont tout à fait ou assez d'accord avec cette affirmation que la communication **conduit le projet** du début à la fin, dont 55% tout à fait.
- **80 %** sont tout à fait ou assez d'accord avec cette affirmation que la communication est **à la base du projet**, dont 50% tout à fait.
- **85 %** sont tout à fait ou assez d'accord avec cette affirmation que la communication **canalise ou balise le projet**, dont 25% tout à fait.
- **70%** sont tout à fait ou assez d'accord avec cette affirmation que la communication **formalise le projet**, dont 47,5 % tout à fait.

Par ailleurs,

- Les répondants **sont partagés** sur le fait que la communication constitue un risque majeur pour un projet : puisque 52% disent oui (tout à fait ou assez) et 48% disent non et les répondants **sont aussi partagés** sur le fait que la communication permet de structurer un projet puisque 57% disent oui et 43% disent non.
- 80 % des répondants ne sont **pas du tout ou plutôt pas** d'accord avec cette affirmation que la communication **fragilise ou déstabilise le projet**, dont 55% pas du tout.
- 72 % des répondants ne sont **pas du tout ou plutôt pas** d'accord avec cette affirmation que la communication **rend plus complexe le projet**, dont 42,5% pas du tout.

Les résultats qualitatifs présentés ci-dessous sont le fruit d'un examen approfondi manuel et via NVivo de nombreuses données provenant des entrevues (variables : contribution, impacts-échecs, problèmes). Les résultats quantitatifs ont été obtenus après traitement par SPAD des données provenant des questionnaires (échelle en 5 points, allant de pas du tout à tout à fait).

Du point de vue méthodologique, les résultats quantitatifs et qualitatifs étant parfaitement convergents, nous estimons que la fiabilité de nos résultats est ici particulièrement élevée, d'autant plus qu'une grande homogénéité réside dans les données qualitatives.

8.6.2 ANALYSE DES RÉSULTATS SUR LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION AU PROJET ET EN PROJETS HAUTEMENT PERFORMANTS

Par l'analyse des résultats, nous avons compris que la contribution de la communication au projet est de l'ordre du coeur. Mais, même si la communication contribue à l'ensemble du projet en qualité de force motrice, elle y contribue aussi en tant que clé de succès et, dans un certain sens,

en tant que risque. Clairement, la contribution de la communication à l'ensemble du projet est multidimensionnelle.

Cette contribution multidimensionnelle se présente sous la forme d'un pattern, puisqu'apparaissent ensemble et de façon récurrente les dimensions moteur, clé et risque. Dans la plupart des cas, la dimension moteur est nommée en premier lieu et s'avère davantage importante que les deux autres, la dimension clé de succès est citée ensuite et la dimension risque est évoquée en dernier lieu.

Le résumé de nos analyses peut s'énoncer comme suit :

- La contribution au projet est telle que la communication conduit le projet, l'enrichit et l'améliore et est à la base de tout projet. La communication ne fragilise et ne déstabilise pas le projet, ne le rend pas plus complexe. La communication constitue un risque dans une certaine mesure seulement.
- La communication est considérée avant tout comme une force motrice du projet. Elle est facteur clé de succès pour un projet seulement dans le sens où elle peut permettre de « mieux » conduire un projet. En elle-même, elle constitue peu un problème ou un risque.
- L'échec total ou l'abandon du projet sont au nombre des impacts engendrés par un manque de communication ou une mauvaise communication.
- Globalement, la communication est considérée comme vitale au projet et elle en constitue le cœur.

En analysant les résultats concernant **les projets hautement performants et les projets à faible performance**, via les résultats quantitatifs, nous avons pu constater que la contribution de la communication conservait sa forme tridimensionnelle, quel que soit le cas. Nous n'avons pas relevé de configurations particulières dans les analyses de discours.

En cas de projet hautement performants cependant, la dimension moteur de la contribution est légèrement plus élevée que pour l'ensemble des projets et en cas de projets faiblement performants, la dimension risque devient plus élevée. Ce résultat reste le même, que la variable

«performance du projet» (ppe) ou la variable «satisfaction des résultats» (PSAT) soit traitée, ces deux variables étant mesurées ici de façon indépendante.

Ayant ici 3 projets hautement performants et 4 projets de faible performance sur un total de 32 projets (variable ppe), il convient de considérer avec prudence ces résultats, quoiqu'ils soient intéressants puisqu'ils «valident» que la communication est vitale pour le projet et viennent confirmer l'analyse des résultats sur la contribution portant sur l'ensemble des projets.

Nous rappellerons ici que la majorité des projets concernés par cette recherche (65% des projets), c'est à dire 21 des 32 projets étant à performance moyenne ou bonne ET simultanément à satisfaction moyenne ou bonne (27 répondants sur 40), tous les résultats obtenus (nature, structure, contribution) concernent des projets plutôt performants et satisfaisants.

Le fait que, dans le cas des projets les moins performants, la communication soit considérée davantage comme un risque que «partout» ailleurs nous a laissé croire tout de même que considérer la communication comme un risque en situation de projet peut empêcher d'en profiter et que communiquer peut signifier risque dans un projet de faible performance car une mauvaise communication a pu causer bien des dommages. De même, le fait que la communication soit plus motrice encore dans le cas des projets hautement performants nous a suggéré qu'envisager la communication comme élément central du projet peut permettre de trouver en la communication une ressource fondamentale pour bonifier le projet. Nous n'avons pas néanmoins tenté d'interpréter plus loin ces «écarts» dans les résultats sur la contribution, car nous disposions de très peu de données qualitatives sur les projets hautement performants et faiblement performants et de nombreuses autres hypothèses pourraient s'imposer.

Toute autre interprétation que nous avons réalisée quant à la contribution de la communication à l'ensemble du projet est présentée dans le chapitre 9.

8.7 - LES VARIATIONS DE LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION SELON LES ACTEURS ET SELON LES PROJETS

8.7.1 PRÉSENTATION DES VARIATIONS DE LA CONTRIBUTION SELON LES ACTEURS ET SELON LES PROJETS

La Propositions 3A énonçant que « *La contribution de la communication au projet peut varier selon la fonction de l'acteur projet* » et que la Propositions 3B énonçant que « *La contribution de la communication au projet peut varier selon la catégorie du projet* » sont difficiles à confirmer, les variations de la contribution au projet selon la fonction de l'acteur et de la catégorie de projet décelées ici (à l'intérieur du pattern existant d'une contribution multidimensionnelle) étant de très petite ampleur, comme les tableaux présentés dans les pages suivantes l'attestent.

Globalement, les variations que nous avons pu enregistrer sont en effet ténues et fragiles. Elles sont ténues car de très faible ampleur dans les deux cas, comme nous le montrons ci-après. Et elles sont fragiles car elles reposent essentiellement sur des données quantitatives qui, dans le contexte de cette recherche, ne constituent pas les principaux éléments d'étude. Nous avons en effet utilisé surtout les données provenant des questionnaires pour analyser comment la contribution variait selon qu'il s'agisse d'un gestionnaire de projet, d'un directeur de projet et d'un spécialiste et selon qu'il s'agisse d'un projet TI, DNPS, Process ou R&D.

C'est d'ailleurs parce que relativement peu de données qualitatives sur la contribution de la communication étaient disponibles, par comparaison aux données disponibles sur la nature et la structure, que nous avons souhaité exposer nos résultats et analyses sur les variations de la contribution de la communication au projet selon la fonction des acteurs et selon la catégorie du projet dans un même sous-chapitre.

Nos résultats sont résumés en deux tableaux «quantitatifs». Nous avons choisi de présenter ces résultats au moyen de + à la place de chiffres, pour bien rendre compte **visuellement** de la faible ampleur des variations de la communication selon les acteurs et selon les projets ET pour bien montrer comment les dimensions moteur, clé et risque étaient respectivement évaluées. Pour comprendre la lecture des tableaux, une légende est également fournie ci-après.

**TABLEAU XIII : CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION AU PROJET
SELON LA FONCTION DE L'ACTEUR PROJET**

Fonction des Acteurs	Risque	Clé	Moteur
Gestionnaire de projet	++	++++++	+++++++
Spécialistes métiers	++	++++++	+++++++
Directeur de projet	++	++++++	+++++++

**TABLEAU XIV : CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION AU PROJET
SELON LA CATÉGORIE DU PROJET**

Catégorie de Projets	Risque	Clé	Moteur
Projets TI	++	++++++	+++++++
Projets DNPS	+	+++++	+++++++
Projets R & D	+++	++++++	+++++++
Projets Process	++	++++++	+++++++

LÉGENDE : Une échelle allant de 1 à 9 (soit une croix + pour une évocation simple du thème et neuf croix ++++++++ pour une affirmation répétée) a été utilisée ici pour restituer au mieux tous les résultats quantitatifs obtenus et permettre des comparaisons sensées entre chacun des résultats.

Comme les deux tableaux XIII et XIV ci-dessus le pointent, la contribution de la communication au projet de type risque reste très limitée et varie très peu (de 1+ à 3+), quelle que soit la fonction de l'acteur ou la catégorie de projet ; la contribution de type clé de succès est assez forte en général et varie très peu (de 5+ à 7+) ; la contribution de type moteur, qui est marquante et remarquable, varie très peu elle aussi quelle que soit la fonction de l'acteur ou la catégorie de projet (de 7+ à 9+).

Évidemment, notre transcription quantitative a le défaut de ses qualités. Conséquemment, si ce portrait montre bien que les variations sont faibles et que le pattern multidimensionnel de la contribution est respecté, par contre, il délivre peu d'informations sur la constitution profonde de ces variations. C'est une étude «déstructurée» des discours qui a permis d'enrichir notre compréhension de nos très légères variations de la contribution.

8.7.2 ANALYSE DES VARIATIONS DE LA CONTRIBUTION SELON LES ACTEURS ET SELON LES PROJETS

Au final, en ce qui concerne la variation de la contribution de la communication au projet **selon la fonction de l'acteur**, nos analyses quantitatives nous ont permis de constater que le gestionnaire de projet se distingue du spécialiste métier par sa vision d'une communication vraiment formalisante et constituant la base du projet, le spécialiste apportant moins de crédit à

ces deux images. Quant au directeur de projet, il insiste spécifiquement sur le fait que la communication est un intrant structurant pour le projet. Les analyses qualitatives de discours nous ont apporté ces précisions précieuses mais à prendre avec précaution : pour le directeur de projet, la contribution de la communication au projet se mesurerait à la fois en termes de pouvoirs d'accès aux éléments du projet et aux parties prenantes ainsi qu'en termes de fil conducteur pour le suivi à distance (reporting). Sa vision périphérique au projet accentue la dimension « apports exploitables » de la communication. Le gestionnaire de projet, qui a une vision plus centrale du projet, verrait la communication comme contributive à l'ensemble et à chacune de ses interventions techniques et humaines. La communication lui apparaît donc comme plus au cœur de son projet. Quant au spécialiste métier, il semble vivre la communication à la fois comme une clé d'accès à un réseau indispensable, une condition élémentaire pour effectuer leur travail et une activité à temps plein. Pour lui, les réunions font partie intégrante du travail et « *une parole est une parole* », ce qui suggère que la communication contribue de façon incontournable et en toute « logique » au projet.

En ce qui concerne la variation de la contribution de la communication au projet **selon la catégorie du projet**, les analyses quantitatives nous ont permis d'apprécier qu'en projets R&D, la contribution de la communication est un peu plus vécue comme un risque et un peu moins vécue comme motrice que partout ailleurs. En projets DNPS, la dimension risque est très faible, tout comme la dimension clé l'est également : la communication apporte au projet en jouant un rôle de socle, tout comme dans les projets Process, où la dimension moteur est si élevée qu'elle est plus forte que partout au sein des diverses catégories de projet. En projet TI, c'est la dimension clé qui est particulièrement forte : l'apport de la communication ici est assimilé à l'idée d'un ingrédient facilitateur, qui peut permettre au projet de «prendre». Les analyses

qualitatives de discours nous ont permis d'identifier que, dans le cas des projets R&D, la communication représenterait potentiellement un risque, du fait même de sa valeur intrinsèque pour le projet en cours. En effet, ici nous sommes dans une activité projet où le projet initié, pour être poursuivi, a besoin d'être «vendu». Dans le cas des projets DNPS, la communication serait considérée surtout comme une force motrice par sa capacité à embarquer et à rallier des acteurs de diverses provenances autour d'un même objectif. Dans le cas des projets TI, la communication semble être à la fois objet et sujet du projet, ce qui engendre une contribution double et symétrique : elle est clé, parce que les technologies de l'information sont des communications et moteur parce que le projet s'établit par empilage de morceaux et transferts de morceaux de communication. Dans le cas des projets Process, la communication porte littéralement le projet du fait, semble-t-il, de la nécessité de l'intégrer (données, activités) dans le contenu du projet lui-même, la communication étant ici le moyen impératif d'aller chercher les particules élémentaires du projet, les autres intervenants et de rassembler.

Pour arriver à formuler ces analyses ci-dessus de façon conditionnelle, ainsi que nous l'avons déjà mentionné, nous avons dû recouper de nombreuses données et croiser plusieurs résultats. Nous n'avons donc pas souhaité prolonger ces analyses délicates au-delà, dans le seul but de livrer « à tout prix ».

Dans le chapitre 9 des Interprétations, nos analyses présentées ci-dessus sur la variation de la contribution selon les acteurs et selon les projets sont intégrées dans nos conclusions portant sur la contribution de la communication au projet.

8.8 - VERIFICATIONS D'USAGE ET TRANSITION

Nous avons ci-dessus présenté par le détail nos principales découvertes en ce qui concerne la nature, la structure et la contribution de la communication au projet. Nous avons également examiné si les propositions de recherche se trouvaient confirmées ou infirmées.

Dans ce dernier paragraphe, nous avons pensé essentiel d'apporter une conclusion claire quant à la signification de nos résultats, pris ensemble, pour la suite de ce travail de recherche.

Avant cela, nous avons estimé qu'il était de notre responsabilité de revenir sur la validité interne et externe de nos résultats.

8.8.1 QUALITE DES RESULTATS ET DES ANALYSES: CONSIDÉRATIONS

MÉTHODOLOGIQUES

Nous avons longuement discuté de « conformité et de recevabilité scientifique » dans le Chapitre 5 de cette thèse, exclusivement consacrée à la méthodologie, en examinant avec minutie les méthodes et les outils empruntés, jusqu'à justifier combien le fait d'avoir suivi une méthodologie mixte apportait en fiabilité et en richesse, tant dans le recueil et le traitement de nos données que pour nos résultats.

Néanmoins, il nous faut maintenant ici discuter de la valeur de nos résultats en tant que tels et de nos analyses. Les critères de qualité d'une recherche qualitative en ce qui a trait à la confirmation

des résultats, selon Miles et Huberman (2003, p 471), se résument essentiellement à ces quatre points : représentativité, réactivité, fiabilité et «réplicabilité». Ces auteurs proposent d'ailleurs 13 tactiques pour vérifier la qualité des résultats dont nous nous sommes inspirés.

En recherche quantitative, le critère principal de validation des résultats est, en dehors de la mesure de la validité des mesures (ce dont nous avons traité dans le chapitre 5), la stabilité statistique des résultats (Crauser, Harvatopoulos et Sarnin, 1989, p 123). Ici, nous allons donc examiner comment nos résultats répondent à ces exigences.

Selon nous, **la qualité de nos résultats qualitatifs** est tout à fait acceptable.

Mais, avant d'argumenter à ce propos, nous aimerions ici rappeler brièvement que nous nous sommes assurés de diverses façons de la **qualité de nos données**. Afin que nos données soient sûres, nous sommes allés plusieurs fois sur un même site, nous avons réalisé par nous-mêmes des entrevues toujours individuelles, nous avons très vite cherché à établir des rapports de confiance mutuelle (voir chapitre 5 également). Pour le reste, plusieurs des points présentés ci-dessous viendront également légitimer cette déclaration que nos données ne sont pas incertaines.

En ce qui concerne donc la qualité de nos résultats, nous avons pris soin de contrôler que tous nos répondants soient représentatifs de «personnes impliquées formellement dans le développement de projets en chantier au moment de l'étude» : ces personnes ont été contactées de façon directe et en fonction de nos objectifs de recherche, elles ont reçu la documentation spécifique à notre recherche et, pour la plupart, nous ont elles-mêmes questionné pour s'assurer qu'elles répondaient à nos critères d'échantillonnage. Nous avons, dans plusieurs cas, été amené à changer notre choix de répondants pour mieux coller à nos besoins. Nous avons également

interrogé des personnes atypiques (entrevues non utilisées mais disponibles), tout de même impliquées dans des projets, pour vérifier nos choix de répondants.

Effectivement, il se peut que les répondants nous aient «séduits» de par leur perspicacité, leur intérêt et leur attention (Miles et Huberman, 2003), ce qui auraient pu biaiser nos résultats et leurs analyses, mais nous croyons que le fait d'avoir rencontré au moins trois personnes par site a considérablement réduit ce risque propre aux études qualitatives par entrevues et, de la même manière, nous sommes convaincus ne pas avoir perturbé les personnes et les organisations au point que les résultats puissent en être biaisés. Comme indiqué dans le chapitre 5, nous avons usé de différentes tactiques méthodologiques pour contrôler ces dangers.

Le souci de «bien» trianguler a toujours été présent dans notre esprit, et, à ce propos, il convient de dire que nous ne sommes pas complètement satisfaits de notre triangulation même si nous estimons qu'elle est tout à fait recevable. Nous avons choisi d'interroger des personnes occupant 3 fonctions différentes sur un même site et donc une triangulation optimale ne pouvait exister que si nous rencontrions 9 personnes sur chaque site œuvrant à un même projet, ce qui n'est guère réaliste compte tenu de la spécificité même de l'activité projet. C'est donc le fait que nous avons visité 10 sites différents et que nous avons souvent interrogé 4 ou 5 personnes sur un même site qui a pu pallier cette faiblesse. Y a contribué aussi le fait que, quoique nous ayons constaté une saturation dans les données dès la 30e entrevue, nous avons choisi de continuer à rencontrer 10 autres personnes.

Par ailleurs, nous nous sommes assuré que les projets examinés soient des projets représentatifs des projets réalisés par les organisations visitées. Aussi, le fait que nous ayons choisi plusieurs

sites et plusieurs types d'organisations nous permet de croire que l'échantillon que nous avons choisi est de qualité, en ce qui concerne la représentativité intrinsèque de nos résultats.

Finalement, même si nous n'avons pas eu complètement recours aux «cas extrêmes», nous sommes toujours restés très attentifs à la survenue de «faits surprenants» (Miles et Huberman, 2003) qui auraient pu diriger nos analyses et par la suite nos interprétations vers des chemins de traverse. Dans le cadre de cette recherche, ce qui nous a surpris a été que les entreprises de service ne semblent pas disposer de méthodologies de projet claires ou structurées. Mais nous avons pu vérifier ce point par ailleurs en recherchant des informations en dehors de notre étude et nous avons pu le confirmer.

En ce qui concerne l'investigation de preuves contraires et d'explications rivales, parce que nous recueillions ici des données qualitatives de nature descriptive, notre travail a consisté à examiner de très près les discours de façon à pouvoir au sein d'un même discours recouper les propos tenus par le répondant afin d'interroger la congruence et le sens de ceux-ci, dans le contexte et hors contexte.

Par ailleurs, nous avons confronté la compréhension de nos résultats et plus tard l'orientation de nos interprétations avec celles de plusieurs chercheurs du domaine ainsi qu'avec des «experts» de catégories similaires à nos répondants.

Si nous ne pouvons écarter tout de même la possibilité qu'il existe des explications rivales, néanmoins nous croyons avoir tenté de les faire émerger pour (in)valider les nôtres. Nous pensons que le fait que nous ayons choisi d'exposer dans le chapitre suivant plusieurs interprétations qui mettent en lumière différentes facettes du phénomène, indique bien notre désir de ne pas nous contenter d'explications «simples» ou «sympathiques».

Mais encore une fois, le fait que nous ne cherchions pas à expliquer de relations entre les phénomènes «captés» dans le cadre de cette étude nous a certainement facilité la tâche. Nous avons en effet seulement besoin de comprendre ici puis d'interpréter plus loin chaque résultat de type descriptif et non pas d'expliquer les liens entre les différents résultats.

Pour évaluer **la qualité de nos résultats quantitatifs**, nous nous sommes livrés à différents exercices (Crauser, Harvatopoulos et Sarnin, 1989, Lebart, Morineau et Piron, 2000), qui nous ont convaincus que nos résultats étaient valides.

Nous avons ainsi modifié les pondérations des individus pour mieux tenir compte du nombre de projets discutés par les répondants (40 répondants, 32 projets précis), fractionné l'échantillon selon les caractéristiques des répondants (en 2 groupes asymétriques comme il sied pour un échantillonnage d'apprentissage et échantillonnage-test), joué avec les variables (en ôtant et en rajoutant, en en plaçant certaines comme illustratives). Nous avons utilisé de ces techniques autant pour vérifier nos résultats descriptifs concernant la nature de la communication et que pour tester les autres résultats ayant trait à la contribution de la communication au projet. Les variations dans les résultats par retrait ou ajout et pondération étant négligeables et les perturbations minimales, nous avons pu en conclure que nos résultats de départ étaient valides car stables.

Il est important de noter que nous avons également pu profiter des conseils et des remarques d'un chercheur expert en méthodes quantitatives de gestion, ce qui a contribué à améliorer la qualité de nos résultats et à enrichir nos analyses, jusqu'aux interprétations présentées dans le chapitre suivant.

Bien entendu, nous savons qu'un échantillon de 40 personnes reste un échantillon de petite taille et que donc seule une étude quantitative à grande échelle pourrait venir valider l'ensemble de nos résultats; mais nos résultats quantitatifs sont cependant valides, puisque nous avons réalisé uniquement des statistiques descriptives à partir de notre échantillon et qu'avec «seulement» 40 répondants, il nous était possible d'effectuer ces calculs, le seuil minimal étant 20 à 30 répondants selon les auteurs spécialisés en statistique exploratoire et le seuil de saturation ayant été largement atteint dans le recueil des données qualitatives.

8.8.2 IMPACTS POUR LES INTERPRÉTATIONS ET LA DISCUSSION

En épilogue de ce chapitre sur les résultats et les analyses réalisées à partir de ceux-ci, nous tenons à souligner que nous pensons fermement que nos résultats sont solides et nos analyses raisonnables.

Nous pensons aussi que la discussion de nos résultats présentée dans le chapitre 10, après les interprétations comme il se doit, est d'autant plus cohérente que nos interprétations sont congruentes à nos résultats et respectent notre position épistémologique de départ.

Certes, il se peut que de la littérature existe, à laquelle nous n'avons pas eu accès, qui nous amènerait à modifier notre discussion, si nous pouvions en disposer, mais cela reste une limite commune à toute recherche scientifique actuelle.

A propos des interprétations qui sont présentées dans le Chapitre 9 qui suit, nous estimons que la rigueur employée pour mener nos différentes analyses de résultats est en partie garante de la qualité du travail d'interprétation que nous avons effectué. D'autres mécanismes employés,

comme celui de dépister de possibles interprétations rivales aux nôtres en débattant avec d'autres chercheurs, témoignent également de notre volonté de nous situer dans une démarche interprétative reconnue pour sa solidité.

Par ailleurs, nous jugeons que la ligne de cohérence bien visible qui relie résultats-analyses-interprétations est en elle-même également une preuve que nos interprétations sont sensées et recevables. Même lorsqu'une interprétation spécifique correspond à plusieurs des analyses présentées ici, à notre avis, il reste aisé de comprendre d'où cette interprétation émane. Toutes les interprétations du Chapitre 9 relèvent directement des diverses analyses présentées ici et toutes ont été vérifiées plusieurs fois de façon croisée.

Enfin, quoique le travail d'interprétation soit essentiellement un travail interne, voire intérieur, nous avons tenu à valider nos interprétations auprès de certains répondants pour en vérifier la validité.

Bien entendu, au final, rien n'exclut le fait qu'il puisse exister des interprétations complémentaires à celles réalisées à partir de nos résultats, mais, d'une part ces interprétations risqueraient peu d'entacher les nôtres, compte tenu des précautions prises, des vérifications effectuées et des tactiques méthodologiques empruntées et, d'autre part celles-ci seraient bienvenues car elles enrichiraient alors le travail effectué ici.

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

La nature de la communication en situation de projet est **mixte** et les registres technique, psychologique et social qui la composent y sont agencés à l'identique de façon récurrente, prenant ainsi la forme d'un pattern.

Nous avons identifié que les registres social et technique dominant, le registre psychologique se situant en retrait, indiquant que la communication est plutôt débat avant d'être plan et encore moins habiletés personnelles.

La structure de la communication en situation de projet est **composite**, et les dispositifs formels, informels et panoplie du PM qui la constituent y sont agencés à l'identique de façon récurrente, prenant ainsi la forme d'un pattern.

Nous avons identifié que les dispositifs informel et formel dominant, jouant chacun un rôle bien particulier, le dispositif panoplie du PM se situant en retrait, indiquant que le PM n'est pas l'unique figure de la communication.

La communication n'apparaît pas au kick off du projet et ne disparaît pas après la livraison : elle **n'est pas circonscrite par le projet**, elle le précède et lui survit. La nature et la structure de la communication **modulent « au cours du projet »** : neuf combinaisons différentes de nature+structure de la communication ont pu être répertoriées, qui sont plus ou moins présentes ET plus ou moins actives lors de certains moments du projet : cinq moments « critiques » ont été identifiés qui correspondent à des combinaisons nature-structure spécifiques : le pré-projet, le kick off, le jalon, la période entre deux jalons, le moment juste avant l'implantation et la crise.

La nature et la structure de la communication varie **selon la fonction projet exercée par les acteurs** : les communications du directeur de projet du gestionnaire de projet et du spécialiste projet diffèrent en termes de combinaisons nature-structure, même si ces variations s'inscrivent à l'intérieur des patterns relevés précédemment.

Nous avons identifié la communication du directeur de projet comme étant le regard de l'aigle, celle du gestionnaire de projet comme étant la vue panoramique de la vigie et celle du spécialiste métier comme étant l'œil du détective.

La nature et la structure de la communication varie **selon la catégorie du projet** : les communications en projets TI, projets R&D, projets DNPS et projets Process diffèrent en termes de combinaisons nature-structure, même si ces variations s'inscrivent à l'intérieur des patterns relevés précédemment.

Nous avons identifié la communication en projets TI comme étant des joutes hautement professionnelles ou la logique des intelligences parallèles, celle en projets R&D comme étant un concert de petits tapages bien orientés ou la co-élaboration en série, celle en projets DNPS comme étant le petit bruit de fond ou la coopération silencieuse et enfin celle en projets Process comme étant la voie du milieu ou l'art de la conjugaison.

La contribution de la communication à l'ensemble du projet est **multidimensionnelle** et les dimensions moteur, clé et risque qui la représentent y sont agencés à l'identique de façon récurrente, prenant donc la forme d'un pattern.

Nous avons identifié que la dimension moteur domine nettement, la dimension clé et plus encore la dimension risque se situant en retrait. Une étude des cas des projets les plus performants confirme ces points.

La contribution de la communication à l'ensemble du projet varie selon la fonction projet exercée par les acteurs et la catégorie des projets, mais de façon très ténue, et sans déroger au pattern identifié.

CHAPITRE 9

INTERPRÉTATIONS ET DISCUSSIONS

Dans le chapitre 8, nous avons présenté nos résultats bruts et affinés. Ce présent chapitre 9 est consacré à l'interprétation de ces résultats ainsi qu'à leur discussion. Nous présentons donc ici les conclusions tirées de l'analyse de nos différents résultats, que nous examinons également à la lumière de la littérature existante. Nos discussions se prolongent dans le chapitre suivant 10, qui expose les contributions théoriques générales de cette thèse.

Comme il se doit, nos interprétations tiennent compte de l'ensemble de nos résultats mais mettent l'accent sur l'essentiel (Dubois, 2005). La discussion interne présentée ci-dessous tient compte des propositions de recherche et des objectifs de l'étude ainsi que du cadre conceptuel de départ, la priorité étant de donner un sens légitime à l'ensemble de nos résultats qui soit cohérent avec la problématique explorée. Toute discussion externe qui fait immédiatement suite à la discussion interne prend également en compte les déterminants de cette recherche.

La stratégie de divulgation des interprétations fait appel à des figures ainsi qu'à des graphes et tableaux afin de faciliter la lecture de nos conclusions.

En préambule à nos interprétations, soulignons que dans le cadre de cette étude, nous disposions de 40 répondants occupant trois fonctions projets différentes (15 gestionnaires de projet, 10 directeurs de projets et 15 spécialistes métiers), dont 37 éprouvaient une satisfaction moyenne

(17), bonne (7) ou élevée (13) de l'avancement des projets en cours. Seuls 3 éprouvaient une satisfaction faible. Ces chiffres correspondaient à 32 projets distincts appartenant à quatre catégories (TI, DNPS, Process, R&D) dont 29 étaient considérés comme ayant une performance moyenne (12), élevée (14) ou très forte (3). Seuls 3 projet présentaient une performance faible. Ainsi, deux mesures indépendantes indiquaient que dans l'ensemble, 10% des acteurs/projets étaient peu satisfaits/satisfaisants. Dans nos interprétations ci-dessous, nous avons donc pris pour acquis que l'ensemble les résultats concerne des acteurs satisfaits et des projets performants. Bien entendu, nous nous sommes néanmoins préoccupés du cas des (3) projets à faible performance en analysant les résultats correspondant ; lorsque ce cas a présenté des particularités significatives pour nos interprétations, nous le signalons dans nos conclusions ci-dessous. Le cas des (3) projets hautement performants est discuté également, le cas échéant.

9.1 - DE LA NATURE MIXTE DE LA COMMUNICATION, DE SA STRUCTURE COMPOSITE ET DE SA MODULATION AU COURS DU PROJET

9.1.1 LA NATURE REFLÈTE LA CONSTRUCTION MENTALE INDIVIDUELLE DE LA COMMUNICATION DES ACTEURS, LIÉE EN PRIORITÉ AUX EXPÉRIENCES PROJETS

Concernant la nature de la communication en situation de projet, à savoir qu'elle est mixte, que les trois registres social, technique et psychologique la composent et que cela constitue un

pattern, nous considérons que **ces résultats reflètent le fait que le cadre de référence personnel des acteurs projets**, mobilisé par ceux-ci pour livrer une définition de la communication en situation de projet, **est fortement empreint de leur expérience des projets et du projet en chantier**. Cette expérience développée sur le terrain des projets les incite à mettre en avant la dimension relationnelle parce qu'elle correspond à leur vécu des projets.

Ainsi, pour définir ce qu'est la communication en situation de projet, **les acteurs ne tiennent pas seulement compte des modèles appris de la communication** qui sont généralement à saveur technique. Ils sont également peu sensibles à la dimension psychologique de la communication, traitée pourtant au sein de nombreux ouvrages en gestion de projet, parce qu'ils *vivent* la communication comme étant surtout des interactions avec les autres. Cette interprétation est d'autant plus plausible que les 17 ingénieurs parmi nos 40 répondants, -dont la formation d'origine invite à porter attention à la dimension technique de la communication-, considèrent la communication comme de registre social en premier lieu.

Par ailleurs, s'il existe un pattern, nous considérons que cela traduit surtout le fait que l'activité projet correspond à un ensemble de pratiques spécifiques de travail qui présentent des similarités d'un projet à l'autre, peu importe la méthodologie en vigueur.

Certes, ce sont là des conclusions inusitées en gestion de projet mais nous considérons que cela provient surtout du fait que la communication n'y a jamais été explorée en profondeur, car ces conclusions ne sont pas surprenantes en sciences de l'administration. Nombre de chercheurs issus de ce champ ont déjà souligné le fait qu'au travail, a fortiori en équipe de travail, la communication ne se limitait pas à la dimension technique et que sa dimension sociale était fondamentale (Isaacs, 1999, Lacoste, 2002, Manning, 2002).

Célèbres spécialistes de la sociologie du travail, Tuckman et Jensen (1977) ont ainsi noté qu'il était nécessaire que les individus «*s'ajustent les uns aux autres*» pour qu'une équipe soit fonctionnelle. Ces mêmes auteurs soulignent que l'avancée d'une équipe vers la performance est co-occurrence à l'intensification des différents mécanismes d'échanges, de partage et de mutualisation. Les individus abandonneraient ainsi quelques morceaux de leur « Je » pour (pouvoir) construire le « Nous » qui s'impose pour le travail s'accomplisse.

D'autres chercheurs (Katzenbach et Smith, 1994, Aubé, Savoie et Rousseau, 2000), qui se sont attachés à décrire le travail des équipes performantes, ont parlé de «*sentiment de responsabilité collective*» pour désigner «*la caractéristique première d'une équipe*», mentionnant que le collectif dans sa dimension sociale doit l'emporter sur l'individuel dans sa dimension psychologique pour que l'équipe soit productive. Une recherche menée par Vaaland (2004) indique de son côté qu'améliorer la collaboration entre les membres d'une équipe commence par le développement d'une communication ouverte, basée sur des relations interindividuelles. Lovelace, Shapiro et Weingart (2001) avaient porté des conclusions similaires, après avoir étudié comment améliorer l'innovation en équipes.

Dans le champ encore peu développé de la gestion de projet, plusieurs auteurs, même s'ils ne traitent pas directement de communication, abondent dans le même sens que nos propos sur la nature mixte de la communication. Ainsi, Midler (1993, 1998), souligne que les personnes engagées dans un projet, dotées d'expertises différentes, n'ont d'autre choix que de valoriser les échanges entre elles pour travailler de concert et créer. Selon Keller (2001), les interactions entre membres de l'équipe projet et avec les parties prenantes représentent pour tout membre d'une équipe de projet l'élément de référence en communication. Pour Bellenger (2004), l'idée d'une communication plurielle va de pair avec le fait qu'une équipe de projet ne peut pas survivre en la

présence d'« egos » et ne peut fonctionner de façon performante tant que les acteurs ne se sont pas regroupés en une seule force. Pour Gallsted (2003), le projet, qui est une situation de travail très particulière, exhorte à penser ET à faire autrement : la communication y est ainsi d'une nature spécifique, car les acteurs projets travaillent là en intenses interactions avec un niveau de stress élevé.

Plusieurs auteurs qui s'intéressent à l'organisation du travail en mode projet abondent aussi dans le sens de notre interprétation, au plus près cette fois de nos résultats quantitatifs. Il en va ainsi d'Asquin et Picq (2007), qui déclarent que « *sur les projets, il est nécessaire de raisonner en contribution plus qu'en appartenance* », des propos qui, pris dans leur contexte, indiquent qu'il incombe à chaque membre de l'équipe projet de ne pas s'appuyer sur ses qualités individuelles innées/acquises intériorisées et sur son caractère psychologique (Jung, 1922, MBTI, 2000) mais plutôt sur ses savoirs ayant une valeur pour l'action collective et le projet à construire. De Vries (2002) démontre que les qualités personnelles en communication et les traits de personnalité spécifiques sont loin d'être une exigence prioritaire pour une équipe efficace, à la différence des efforts d'interactions collectives, principe que reprennent Le Masson et al. (2006).

Dans un autre ordre d'idées, nos conclusions reflètent celles de plusieurs travaux de recherche récents en sciences humaines qui invitent à réfléchir sur une lecture intégrative des phénomènes (Bunge, 1999). De nombreux auteurs (Feldman and all. 1981, Habermas, 1987, Borzeix, 1987, Muchielli, 1999) conceptualisent la communication comme étant de forme « plurielle ». Ce point est d'ailleurs et défendu ardemment par les chercheurs qui ont défriché le « nouveau » champ de la communication organisationnelle (Euske et Roberts, 1987, May and Mumby, 2004, Cooren and all., 2008).

9.1.2 LA STRUCTURE TRADUIT L'EXPOSITION DES ACTEURS AUX OUTILS ET ACTIVITÉS DE COMMUNICATION COURAMMENT RENCONTRÉS

Concernant la structure de la communication en situation de projet, à savoir qu'elle est composite, que les trois dispositifs informels, formels et panoplie du PM coexistent et qu'un pattern ici est visible, nous considérons que **ces résultats traduisent le fait que les acteurs projets, lorsqu'ils sont appelés à décrire ce qu'est la communication en situation de projet, énumèrent les activités et outils de communication auxquels ils sont exposés dans leur quotidien du (des) projet(s), en fonction du temps ou de l'intensité d'exposition à ceux-ci.** S'ils pointent les dispositifs informels comme étant essentiels voire dominants en général, c'est donc parce qu'ils sont confrontés directement à ceux-ci couramment durant leurs projets respectifs. Les dispositifs formels sont souvent relégués au second plan parce que dans leur quotidien, en général, les activités de communication organisées arrivent en second en pourcentage de temps d'exposition, ainsi qu'ils le mesurent spontanément eux-mêmes. Le dispositif panoplie du PM est donc cité en dernier lieu parce que les acteurs y sont peu exposés. S'il se dessine un pattern, cela correspond au fait que l'activité projet représente un ensemble de pratiques spécifiques similaires d'un projet à l'autre, comme il a été décrit par plusieurs auteurs en gestion de projet (Kerzner, 2003, Gautier, 2003, Fernez-Walch et Triomphe, 2004).

Là encore, nous nous trouvons face à des interprétations inédites en gestion de projet mais qui font écho à de nombreux travaux en sciences de la gestion. En effet, déjà en 1958, March et Simon, se sont appliqués à décrire la dualité formel/informel de la communication dans les organisations et ils ont mis en évidence que la forme organisée de la communication ne constitue

pas la seule forme de communication présente dans les organisations, loin s'en faut. Plus tard, Mintzberg (1987) et Bartoli (1991) montreront à son tour l'importance de l'informel aux côtés du formel, ce phénomène de dualité existant au niveau de la structure des organisations et au sein des différents systèmes organisationnels.

Les spécialistes en sciences de la gestion examinent en fait depuis fort longtemps l'hypothèse de systèmes aux structures composites lorsqu'il est question de décrire les divers éléments constitutifs de l'organisation et de l'activité managériale. Roethlisberger et Dickson, en 1939, dans *Management and the worker*, abordaient le concept de structure de l'action duale : informelle-formelle. En 1977, Crozier et Friedberg consacraient une partie de l'ouvrage *L'acteur et le système* à la thématique de l'action formelle/informelle. La plupart des auteurs en gestion ont également abordé les dispositifs panoplie du manager, sous différents angles, allant du jeu de pouvoir des gestionnaires à la fonction de communicateur du manager (March et Simon, 1958, Crozier, 1963). Mintzberg, en particulier, a montré que plusieurs formes de communication distinctes coexistaient dans les pratiques managériales (1973). Par ailleurs, certains chercheurs ont étudié les dispositifs informels. Isaacs (1999), Senge (1991) et Hamel (2000) sont de ceux qui voient dans le dialogue et la conversation day-to-day une activité stratégique dans les organisations qui sert de catalyseur pour l'innovation et le changement.

Nos conclusions sur la structure de la communication en situation de projet sont aussi congruentes avec les conclusions d'études réalisées dans le champ de la communication organisationnelle. Giroux et Taylor (1995), qui ont longuement analysé les écrits et les dialogues dans les organisations, en arrivent à une conclusion inspirante pour nous : l'écrit institutionnalise alors que le dialogue force le transfert des connaissances. Partant de divers travaux de Giroux et Taylor (1995), plusieurs recherches récentes, qui se sont consacrées exclusivement à l'analyse de

l'articulation du formel avec l'informel dans les pratiques de la communication organisationnelle, mettent en exergue cette dualité (Cooren, 2004, Clark and all., 2008).

En regard des écrits en gestion de projet, nos conclusions s'inscrivent néanmoins dans la lignée de quelques travaux connus. Midler (1998), lorsqu'il traite de l'art de l'influence, souligne le rôle crucial que jouent les dispositifs informels de communication en gestion de projet. Pour Pinto (1996, 2002), le jeu politique a cette fonction. Beaucoup plus tôt, Declerk, Debourse et Navarre (1983) avaient déjà consigné la présence de la communication informelle en situation de projet, dont fait état leur proposition de « *Système-Hommes-Modèles* », basée sur le principe d'une communication projet à plusieurs niveaux, fréquences et modes.

Nos interprétations vont également dans le sens de plusieurs remarques portées par des auteurs en gestion de projet qui définissent la logique projet comme étant « *une logique de réajustements* » : un projet étant soumis à de fortes influences exogènes bien peu contrôlables, aucune planification ne résiste véritablement à l'épreuve des tensions exercées sur le projet, soulignent Declerck, Debourse et Declerck, (1997) et Garel (2003); un projet se déroule rarement tel que prévu, insistent Giard (1993) et Courtot (1998). Partant de cette logique du réajustement nécessaire, il est raisonnable d'admettre que des dispositifs informels (tels les rencontres ad hoc, les échanges sur le pouce, l'appel spontané aux collègues) soient souvent mis en œuvre pour faire avancer le projet : sans ces dispositifs informels, le projet serait alors bloqué par des dispositifs formels peu propices à des revirements immédiats. Souvent, les outils préprogrammés de diffusion d'informations ne sont pas considérés comme aussi puissants que les échanges interactifs compulsifs dans un contexte qui oblige d'autres façons de faire et d'être (Athaide and Stump, 1999), proche de celui de la création d'innovations (Van de Ven et Roger, 1988). Les NTIC ont

souvent été cités comme outils d'utilité première en gestion de projet durant ces dernières années (Thomas, Tucker et Kelly, 1999, Amami et Beghini, 2000, Lee-Kelley, 2006). Mais les NTIC sont qualifiés d'efficaces parce que rapides dans l'interactivité et surtout «*utilisables au gré des besoins*». De même, le face à face est cité comme essentiel (Picq, 2005) parce qu'il est porteur d'authenticité et permet la mise en phase des acteurs.

Dans le cadre de cette étude, le fait que les compétences de communication ne soient pas considérées par les acteurs projet comme un dispositif essentiel et pas plus comme l'apanage du gestionnaire de projet n'est pas un résultat étonnant. Une équipe de projet est en effet avant tout une conjugaison d'expertises, quelle que soit sa structure organisationnelle (Giard, 1998, 2004). Les membres de l'équipe sont des spécialistes métiers qui, dotés de leurs propres compétences de communication, participent tous activement au projet. Ceci dit, le fait que les compétences de communication, dont celles du PM, ne sont pas citées comme un critère déterminant pour la réussite du projet ici, reste un résultat à considérer avec délicatesse. Il se peut en effet que les répondants n'estiment pas en avoir et donc apportent cette réponse pour « se dédouaner ». Il se peut également que les répondants soulignent par là que l'expertise métier est ou se doit de rester plus importante qu'une expertise en communication. Par ailleurs, les dispositifs informels et formels jouent sans doute des rôles plus clairement identifiables que les compétences personnelles.

9.1.3 LA MODULATION CONFIRME LE FAIT QUE LE PROJET EST UNE ACTIVITÉ NON LINÉAIRE ET QUE LES ACTEURS NOURRISSENT DES BESOINS SPÉCIFIQUES DE COMMUNICATION

Selon nous, le fait qu'il existe une modulation de la communication au cours d'un projet ou qu'il existe des moments particuliers de communication repérables durant le temps du projet (lors du kick off, période entre deux jalons, instant du jalon, moment avant l'implantation, crise) correspond au fait **qu'un projet est une activité non linéaire (composée de différentes phases aux contenus distincts) en partie imprévisible (compte tenu des pressions exogènes subies) et que les acteurs nourrissent dans ce contexte des besoins spécifiques de communication.**

Connectée directement au système projet, la communication se trouve donc à osciller en fonction de ces «perturbations» survenant au cours de tout projet et elle ondule en parallèle au gré des besoins des acteurs, qui varient selon les phases mais aussi au gré d'événements ponctuels.

Le repérage de cette modulation a été facilité par le fait que le projet représente un «lieu» où se produisent un grand nombre de séquences décisions-actions-réactions dans un temps fort restreint.

Nos conclusions confirment là un constat déjà énoncé par d'autres chercheurs au sein du champ de la gestion du changement, où la modulation de la communication dans le temps a déjà été étudiée et décrite. Plusieurs recherches en effet ont conclu que le contenu et le mode de la communication variaient durant la progression d'un changement organisationnel (Demers, 1999) ou se devaient de varier en réponse à des besoins diversifiés (Rondeau, 1999, Jacob et al. 2002). Bareil et Savoie (1999) a été jusqu'à établir un modèle d'intervention en communication en sept étapes pour un changement organisationnel. Pour illustration, Bareil suggère que, dès le

lancement du projet de changement, une communication forte et massive soit diffusée auprès des personnes concernées pour prévenir tout malentendu et qu'au moment du changement effectif de poste, une communication personnalisée soit offerte pour rassurer les personnes impactées.

Dans un célèbre article publié dans le HBR, Kotter (1995) explique qu'il faut communiquer de manière nuancée en période de changement pour un impact optimal : il faut diffuser, expliquer, convaincre, répondre et répéter *en suivant un calendrier précis*. Senge (1997) dans la *Danse du changement*, prône lui aussi des actions de communication de formats et de contenus variables dans le temps.

En gestion de projet, nos conclusions sont clairement de caractère inédit puisqu'à notre connaissance aucun travail scientifique n'a porté directement sur la modulation de la communication au cours d'un projet.

Cependant, plusieurs travaux importants en gestion de projet ont déjà montré que plusieurs phénomènes propres au management modulaient au cours d'un projet. Ainsi, Turner et Muller (2005, 2007) ont conclu que le style de leadership du gestionnaire de projet variait selon les phases de projet. Gallstedt (2003) a pu statuer que la motivation et le stress parmi les membres de l'étude évoluaient durant le projet. Midler (1998) a souligné combien la mission de l'acteur projet évoluait durant le temps du projet, passant de créateur à analyste, puis régulateur et synthétiseur. Karlsen (2002) a montré l'évolution des relations entre l'équipe de projet et les parties prenantes au cours des projets. Par ailleurs, plusieurs recherches menées sur les outils informatiques de partage de données ont indiqué que les besoins en informations varient selon les phases de projet (Actes du PMI Research Conference, 2000).

Toujours dans le champ de la gestion de projet, nos interprétations sur la modulation de la communication sont en résonance avec de nombreux travaux consensuels portant sur la définition opérationnelle de l'activité projet. En effet, pour tous les chercheurs en gestion de projet, le cycle de vie d'un projet comporte quatre à six phases aux contenus distincts (Jolivet, 2003; AFITEP, 2003, Kerzner, 2003, PMI, 2004). A la fin de chaque phase, un jalon est posé qui permet d'établir un bilan actualisé des tâches effectuées et autorise l'entrée du projet dans la phase subséquente. Les jalons sont ainsi désignés comme des points de contrôle-validation-décision alors que les phases représentent des périodes d'actions-analyses-révisions spécifiques. Tout projet étant rythmé en fonction de ces périodes d'actions et points de contrôle, il est donc difficile d'être surpris que la communication soit rythmée, en partie du moins, par les phases de projet.

Le fait qu'au moment des jalons, la communication soit davantage de type formel paraît intrinsèquement logique : les jalons constituent des fenêtres préprogrammées (des Lauriers, 2003). Le fait qu'entre les jalons se déploie une communication informelle forte peut très bien se comprendre comme la tentative de répondre collectivement à une situation d'urgence, ainsi qu'il en est pour toute équipe de travail en contexte d'incertitude et de pression élevée (Shermerhorn et al., 2006). Cette idée qu'un projet est par essence même pavé d'incertitudes : « *Les réajustements permanents sont la vie quotidienne des projets* » (Asquin, Falcoz et Picq, 2005, p 124) vient étayer cette vision d'une communication informelle qui fait partie du quotidien des acteurs entre les jalons. Nous avons d'ailleurs parlé de cet aspect auparavant.

De plus, le fait que certains moments soient vécus comme étant plus intenses en communication informelle par les acteurs projets (le lancement, le moment juste avant l'implantation) peut se concevoir comme étant l'expression d'une appréhension collective car chacun de ces moments

requiert une mise en commun intensifiée de données (Midler, 1993, Jolivet, 2003). Au lancement du projet, les membres de l'équipe projet participent de façon très active au paramétrage du projet (Kliem et Anderson, 1996) ; lors des tests qui nécessitent très souvent des modifications, les négociations entre les différents experts et les parties prenantes sont serrées et les discussions croisées vont bon train et enfin et lors de l'implantation, les échanges entre l'équipe, le client et les usagers se multiplient (Nobel and Birkinshaw, 1998, Müller, 2003). En tenant compte aussi que le temps exerce sur le projet une pression qui s'accroît plus le projet avance (Garel, 2003), il est raisonnable de s'attendre à un pic d'informel juste avant la livraison.

A l'opposé, les phases de planification et de programmation sont de grands consommateurs de communication formelle, une communication déjà programmée et qui de ce fait peut être considérée comme moins débordante ou envahissante par les acteurs. En cas de crise, le silence radio est suivi d'une forte multiplication des échanges et des débats, qui va de pair avec un accroissement palpable des jeux individuels de manipulation, séduction, persuasion, coalition. Le social et le psychologique sont en première ligne, le technique est relégué en arrière plan et interviendra en fin de course. Par ailleurs, si au moment précis de la crise, plus aucun dispositif n'est actif (silence radio), très vite, l'informel et les habiletés de tous vont intervenir et être suivis du formel pour rétablir la situation de façon institutionnelle.

En ce qui concerne le fait que la communication évolue en partie de façon impromptue, comme le cas de la crise l'indique, nous comprenons par là que la communication appartient à tous les acteurs d'un projet et non pas seulement au gestionnaire de projet : les acteurs du projet arrangent la communication à leur guise, quoiqu'il existe et quoiqu'il survienne. Là s'exprime sans doute le premier des axiomes de la communication selon Watzlawick (1972) : en tant qu'Humains, « *on ne peut pas ne pas communiquer* ». En situation de projet, Ducau (2004) a pu noter que « *chacun*

participe à la construction collective de connaissances susceptibles de conduire vers un objectif, à la définition et à la modification même des objectifs»». Également, nous pouvons rapporter l'existence de ces moments critiques instruits par les acteurs à cette idée que la communication est fondamentalement contextuelle et n'a de sens et d'intention que ceux que les acteurs lui donnent, ainsi que le propose Muchielli (1998). À propos d'une communication entre les mains des acteurs projets qui en jouent à leur « guise », nous pouvons également rapprocher ce point de la notion de marge de manœuvre ou de «*système d'action stratégique*», tel que défini par Crozier et Friedberg (1977). Un silence radio est donc une manifestation qui n'a de sens que dans son contexte précis et en fonction des acteurs en présence. D'ailleurs, les crises et les escalades ne correspondent pas à des actes individuels, mais à des actes collectifs, dans le sens où ils engagent plusieurs personnes, à leur convenance ou contre leur gré.

9.1.4 UNE DESCRIPTION GÉNÉRIQUE DE LA NATURE, DE LA STRUCTURE ET DE LA MODULATION DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET DEVIENT POSSIBLE

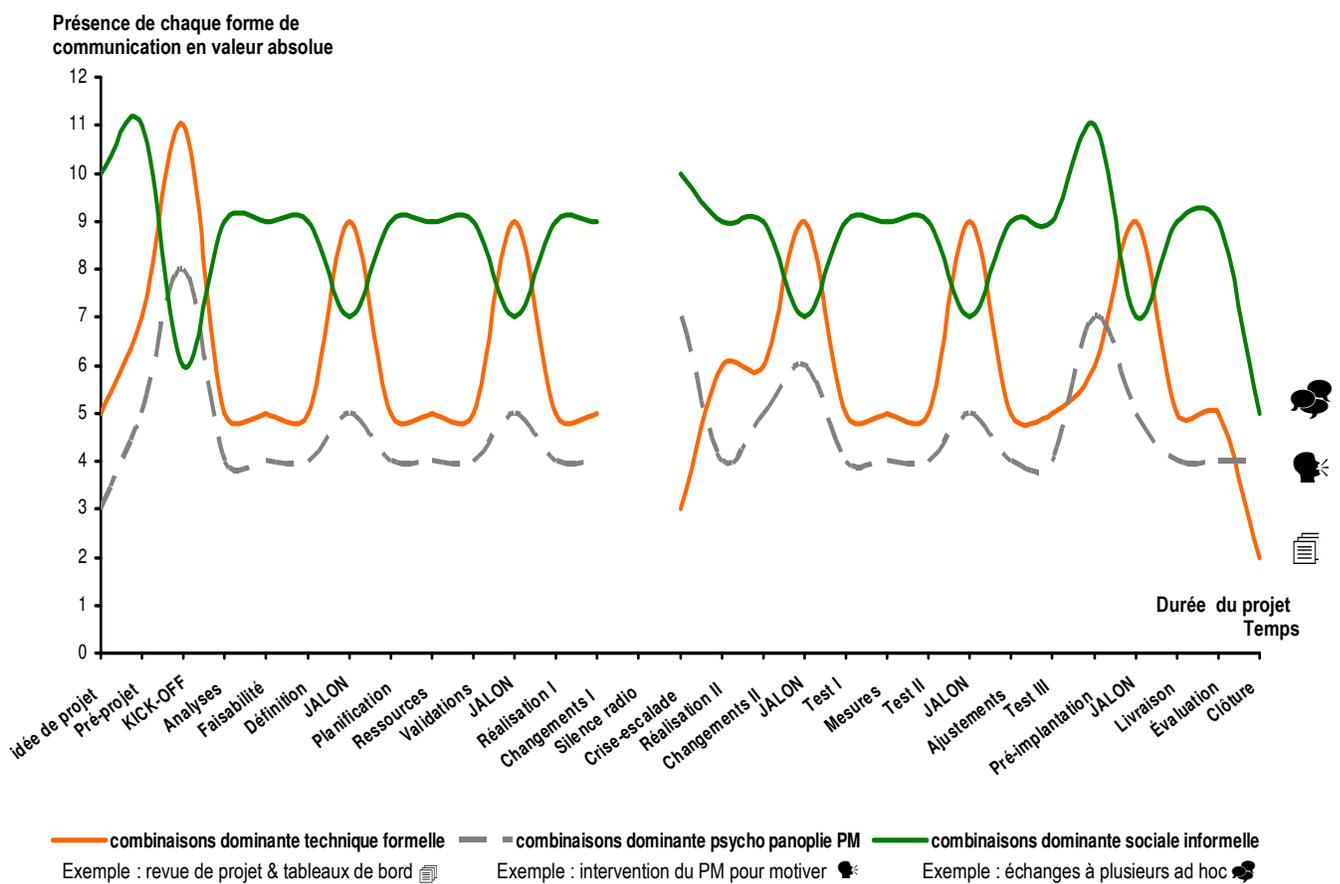
Pour bien rendre compte de la discussion interne ici menée, nous avons cherché à représenter visuellement les interprétations présentées ci-dessus et les résultats acquis sur la nature, la structure et la modulation de la communication. Nous avons donc produit un graphe inédit qui se veut une description générique de la communication en situation de projet.

Décrire la communication en situation de projet par une image nous a paru un geste d'autant plus pertinent que, à l'instar de Langley (1997), nous considérons qu'être capable de représenter

visuellement des résultats significatifs ou avoir une «*stratégie graphique*» constituée «*une étape importante dans la restitution d'un phénomène étudié*».

La Figure 11 ci-après décrit de façon synthétique, la nature et la structure de la communication ainsi que leur modulation au cours du projet.

**FIGURE 1 : GRPAHE DE LA COMMUNICATION AU COURS DU PROJET
NATURE, STRUCTURE ET MODULATION**



Note : Le graphe représente la modulation de la communication au cours d'un projet générique et les moments critiques, en faisant figurer les trois combinaisons nature-structure les plus communes   , dont les valeurs ont été ajustées pour représenter les neuf combinaisons répertoriées. Les valeurs en chiffres (axe des ordonnées) ont toutes été calculées à partir des indicateurs utilisés pour constituer les tableaux des neuf combinaisons présentés dans le chapitre résultats. Le cycle de vie du projet est représenté sur la base du phasage habituel d'un projet (Jolivet, 2003), qui permet de représenter les jalons du projet et le contenu-type des phases (axe des abscisses). La crise a été placée à un endroit-type, les changements dans un projet entraînant souvent des moments difficiles pour l'équipe de projet (Gallstedt, 2004).

Nous savons pertinemment bien qu'une image est simplificatrice. Nous n'avons d'ailleurs pas pu déroger à cette règle pour représenter au sein d'un unique graphe, à la fois nature, structure et modulation de la communication au cours d'un projet. Il en résulte ici une image imparfaite car les acteurs ne sont pas physiquement représentés, la nature et la structure ne sont pas exhaustivement reproduites et la modulation n'est pas montrée en 3 D; de plus, il a fallu compresser les données correspondant aux neuf combinaisons nature-structure répertoriées pour finalement ne représenter que les trois combinaisons les plus communes, ajustées cependant pour rendre compte des six combinaisons non visualisées.

Au final, néanmoins, ce graphe reflète bien plusieurs des principaux résultats de cette étude. Il retrace bien les deux patterns identifiés, montrant par l'omniprésence des trois courbes (sauf lors de la crise) que la nature est mixte et que la structure est composite. Il indique aussi que, globalement, c'est à dire durant l'ensemble du cycle de vie du projet, le socio-informel l'emporte sur le technico-formel et plus encore sur le psycho-panoplie du PM. Par ailleurs, il fait état d'une communication qui module durant le temps du projet et change dramatiquement lors de certains moments critiques, ne correspondant pas forcément au phasage. La crise en particulier, cette «histoire à rebondissements», ici représentée par le silence radio qui est suivi d'une escalade, ne peut se ranger parmi les événements de communication «classiques» en mode projet que sont les «actions commandos» des jalons et les «paroles d'honneur à foison» qui caractérisent les périodes entre les jalons. Le graphe mentionne également que le moment du kick off, durant lequel se déroule un «tir croisé bien orchestré», et la pré-implantation ou «le feu d'artifice» sont des moments de communication singuliers. Finalement, il témoigne bien aussi de la présence de la communication avant le kick off (depuis l'idée de projet) et après la livraison du projet (en clôture et à la suite de la fermeture du projet).

En écho à nos interprétations, ce graphe se veut une reproduction de l'exposition à la communication, des expériences et de la compréhension de la communication qu'a (consciemment et inconsciemment) un acteur projet générique. Nous avons en effet tenté ici de représenter visuellement le «vécu communicationnel» d'un projet par un acteur, en temps qu'activité non linéaire dans le temps. A ce sujet, le graphe veut rendre compte d'une communication dont la trajectoire dans le temps n'évolue pas seulement en fonction des contenus des phases mais également au gré des acteurs, selon leurs besoins. Par ailleurs, cette image traduit notre constat que la communication n'est pas univoque et qu'elle appartient à tous, n'étant pas dans les mains de quelques uns des acteurs.

En ce qui concerne les variations de la nature et de la structure selon les acteurs et selon les projets (qui ne sont pas ici représentées puisque la figure 11 dévoile uniquement les patterns nature et structure), nous considérons que le graphe proposé ici a valeur de graphe-maître, des déclinaisons spécifiques pouvant en être produites au besoin, après ajustements, selon la fonction de l'acteur et selon la catégorie de projet.

En termes d'intérêts intrinsèques, cette représentation est selon nous un bon indicateur que ce que peut être la résultante d'un travail de recherche descriptif dans ce champ de la gestion de .projet : il offre une restitution «concrète» des résultats et établit un «statement». En termes prospectifs, nous croyons que cette représentation de la communication peut inciter de jeunes chercheurs à développer davantage d'études empiriques, celles-ci étant peu nombreuses encore en gestion de projet comme déjà signalé. Nous revenons sur ces points dans le Chapitre 11.

9.2 - DE LA VARIATION DE LA COMMUNICATION SELON LA FONCTION PROJET DE L'ACTEUR

9.2.1 CONCLUSION : DES LIAISONS ACTEUR-PROJET PARTICULIÈRES

Notre interprétation de la variation de la structure et de la nature de communication selon qu'il s'agit d'un directeur de projet, d'un gestionnaire de projet ou d'un spécialiste métier est que **cette variation de la communication reflète une différence de liaison entre l'acteur et son (ses) projet(s), cette différence de liaison acteur-projet tenant à l'expérience acquise de l'acteur, sa position statutaire et son exposition au projet.**

Selon les modalités de ces différents facteurs, une liaison spécifique est ainsi établie qui donne lieu à une communication spécifique, légèrement différente en étendue et en orientation selon la fonction projet de l'acteur. La liaison acteur-projet est de type structurel dans le cas du PM ; elle est de type historique dans le cas du directeur de projets et elle est de type territoriale dans le cas du spécialiste métier, donnant lieu ainsi à des communications nuancées. Rappelons que les patterns observés quant à la nature et à la structure de la communication n'en sont pas pour autant transgressés : dans tous les cas de figures, la communication reste de nature mixte.

Nos principaux constats sont les suivants :

- À une expérience élevée de la gestion de projet, correspond une communication ciblée ou mesurée: ce sont le cas du directeur projet et du spécialiste projet, qui ont une forte expérience en gestion de projet. Au PM, qui a peu d'expérience projet, correspond une communication étendue.
- Lorsqu'un acteur occupe une position directement managériale, comme en témoigne le cas du gestionnaire de projet, la panoplie PM ainsi que le registre psychologique sont alors fortement mobilisées. Dans le cas du spécialiste métier, qui occupe une position opérationnelle, ces registres-

dispositifs ne sont quasiment pas activés. Dans le cas du directeur de projet, qui occupe une position stratégique, qui a une composante managériale, ces registres-dispositifs sont peu activés.

- Lorsqu'un acteur occupe une position éminemment opérationnelle, comme en témoigne le cas du spécialiste métier assigné au projet, la communication tend alors davantage vers l'informel et le registre social ; dans le cas du directeur de projet, ces registres-dispositifs sont très peu activés ; dans le cas du gestionnaire de projet, dont la position a une composante opérationnelle, ces registres-dispositifs sont activés.
- Lorsqu'un acteur occupe une position stratégique, comme en témoigne le cas du directeur de projet, la communication tend alors davantage vers le formel et le technique ; dans le cas spécialiste métier, ces registres-dispositifs sont très peu activés ; dans le cas du gestionnaire de projet, dont la position a une composante stratégique, ces registres-dispositifs sont activés.
- Une forte exposition directe au projet, comme en témoigne les deux cas du gestionnaire de projet et du spécialiste métier, renforce la communication informelle-sociale. Dans le cas du directeur de projets, peu exposé directement aux projets, ces registres-dispositifs sont moyennement activés.

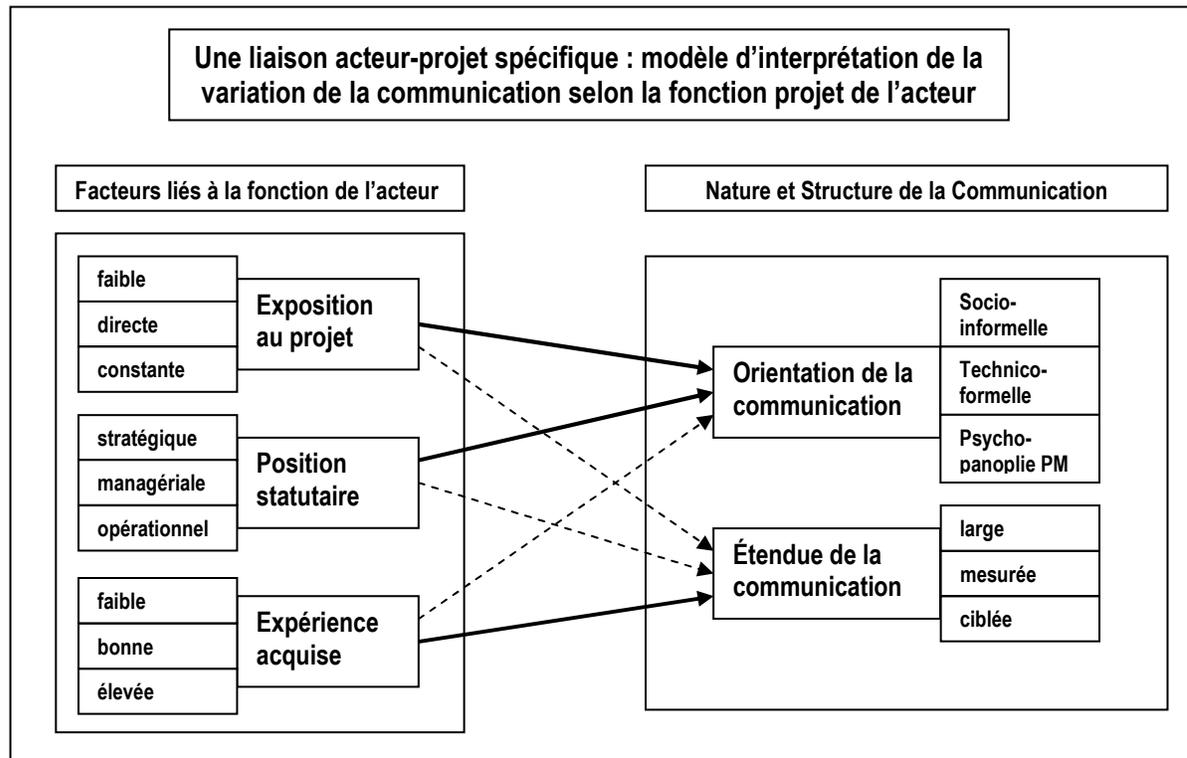
Plusieurs analyses des caractéristiques personnelles, professionnelles et organisationnelles des acteurs projets étudiés ici ont été effectuées pour comprendre les variations de communication.

Les caractéristiques : genre, formation, appartenance à une catégorie d'organisation (publique, parapublique, privée) ou à un secteur industriel donné (manufacturier, services, transformation), entre autres, ne se sont pas révélées significatives. La variable : niveau de satisfaction envers l'avancement du projet n'est pas non plus significative. Des analyses quantitatives (via SPAD) ont complété nos analyses qualitatives directes et via NVivo.

La figure 12 ci-dessous est une représentation simplifiée de nos conclusions. La schématisation proposée ici a pour but de révéler le sens sous-jacent aux variations de communication. Les liens établis entre les variables désignent ici des relations de cooccurrence (et non pas de causes à effet). Les flèches en pointillés indiquent que le lien n'a pas pu être établi de façon significative

mais qu'il existe possiblement. Les facteurs exposition projet, position statutaire et expérience acquise ne sont pas envisagés ici comme des variables indépendantes.

FIGURE 12 : INTERPRÉTATION DE LA VARIATION DE COMMUNICATION SELON L'ACTEUR



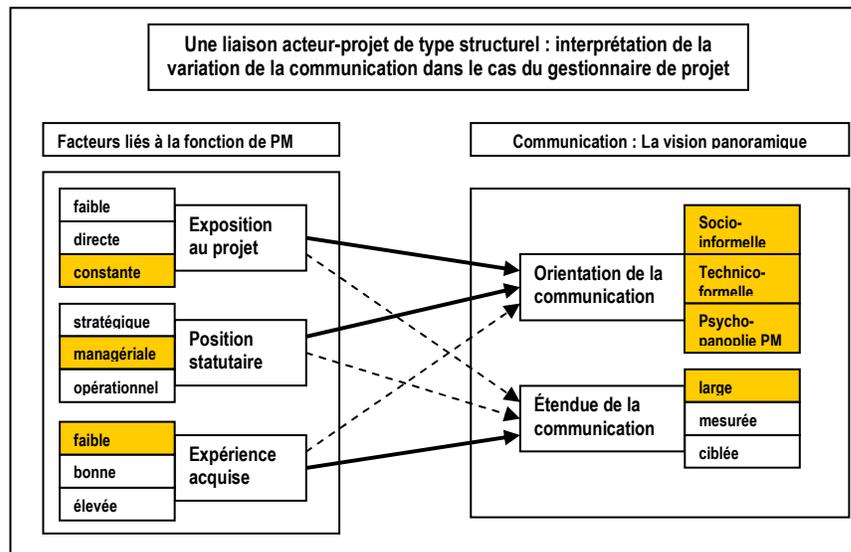
9.2.2 ARGUMENTATION ET DISCUSSION

Notre interprétation est inusitée puisque qu'aucune recherche en gestion de projet ne traite vraiment de ce que (le mot) « communication » évoque pour un gestionnaire de projet, un directeur de projet ou un spécialiste métier. La communication du gestionnaire de projet a bien été étudiée en profondeur, mais sans traitement empirique quant au sens de ce mot.

Pour autant, notre interprétation n'est pas hors des sentiers battus car elle s'accorde avec la plupart des représentations des différentes fonctions projet présentées au sein d'ouvrages normatifs en gestion de projet, ainsi que nous l'exposons ci-dessous.

La vision panoramique du PM = une liaison acteur-projet de type structurel

FIGURE 13a : LA LIAISON PM-PROJET

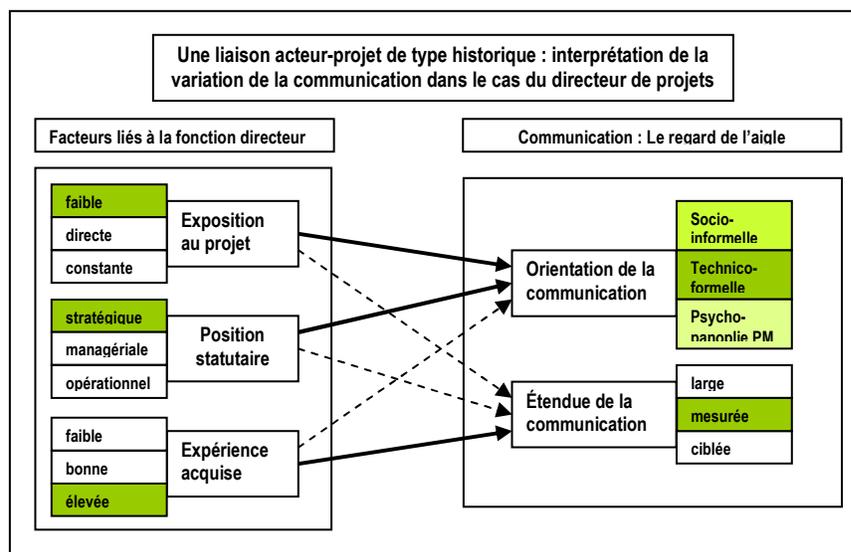


Derrière «la vision panoramique» qui représente bien la communication du PM, se profile une liaison de type «structurel» (voir figure 13a). Ce sont en effet essentiellement des éléments d'ordre structurel, liés directement à sa position statutaire de «manager», qui sont sous-jacents à cette communication élargie du PM, orientée vers tous les registres et dispositifs de communication qui lui sont accessibles. Cette interprétation va parfaitement dans le sens des commentaires de Kerzner (2003), pour qui il est évident que -le gestionnaire de projet (PM) constituant le pivot central de la gestion du projet par définition-, ce PM ne peut se soustraire à sa charge de communication qui fait partie intégrante de sa mission. Brown et Eisenhardt (1995) l'ont décrit comme étant un pont entre l'équipe projet et la direction. Les recherches de Midler (1998) quant à la communication du PM sont tout aussi éclairantes car elles indiquent que le PM

a un rôle éminemment relationnel, qu'il le veuille ou non : le PM doit « *intéresser un grand nombre d'alliés* » s'il veut que le projet se fasse. Par ailleurs, remarquent Midler (1993) et Parkin (2004), pour se tenir informé et informer (voire décider), le PM emprunte en permanence au mode relationnel. Giard (2000) suggère également que le PM n'a pas choix que de recourir à tous les registres, parce que ses interlocuteurs sont nombreux et qu'il est constamment sollicité : cela fait partie du mandat qui lui a été confié. Pour Jolivet et Navarre (1996), c'est le contexte plutôt incertain de son travail qui dirige le PM vers les échanges informels. Pour Declerck, Declerk et Debourse, (1997), c'est parce que le PM doit rendre compte de l'avancement de son projet, qu'une communication formelle lui est incontournable. Mais ce sont ses habiletés acquises en communication qui vont compter lorsqu'il s'agira de guider les troupes et asseoir son pouvoir, explique Picq (2005). Allant dans le même sens que cet auteur, Bellenger (2004) tout comme Dunn (2001) indiquent qu'un gestionnaire de projet doit assumer que l'aspect psychologique de la communication est important car il gère des ressources humaines.

Le regard de l'aigle du directeur de projets = Une liaison acteur-projet de type historique

FIGURE 13b : LA LIAISON DIRECTEUR DE PROJETS- PROJET



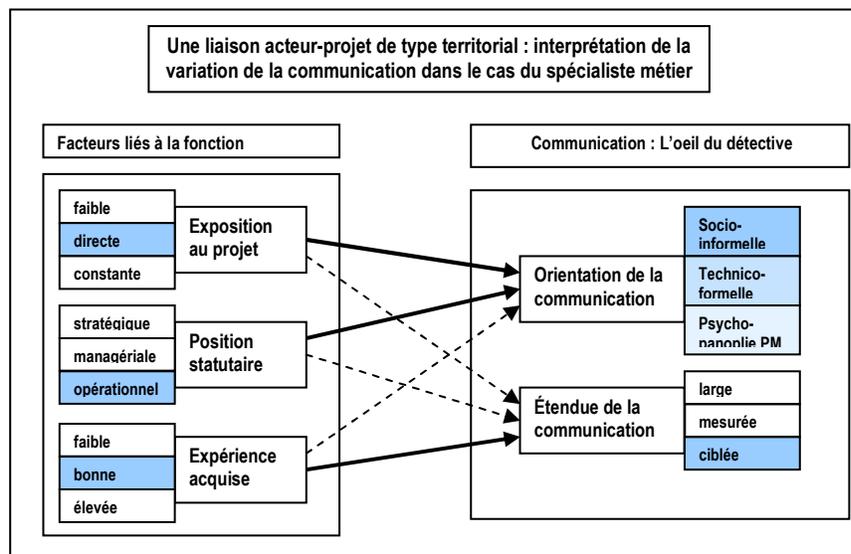
Derrière ce regard de l'aigle qui caractérise la communication du directeur de projets, c'est d'abord l'héritage du passé qui jaillit avec force et c'est pourquoi cette liaison acteur-projet est ici à dominante « historique » (voir figure 13b). La communication du directeur a certes un accent technico-formelle du fait en partie de sa position statutaire stratégique et de son éloignement des projets mais ce sont surtout ses connaissances acquises, son savoir faire et son savoir être qui s'expriment à travers une communication mesurée ainsi orientée.

Plusieurs travaux portant sur les bureaux de projets (Athier et Abdelaziz, 2003, Hobbs et al., 2006) et sur le management par projet (Jolivet, 2003, Joffre et al., 2006) viennent appuyer cette interprétation. De façon récurrente, ces écrits mettent en scène un directeur de projets, appelé aussi directeur de programmes ou encore responsable d'un bureau de projets (dénominations considérées comme similaire dans le cadre de cette étude) qui a un rôle exécutif, obtenu souvent de fait par l'expérience acquise en organisation des projets. La direction de projet y est présentée comme une fonction stratégique (Kerzner, 2003), excentrée par rapport aux projets, confiée à des personnes expérimentées en gestion de projet, quelle que soit leur formation d'origine (Giard, 1998). Comme dans le cas de nos répondants, ce directeur de projets supervise plusieurs gestionnaires de projets et a ainsi une activité managériale mais son mandat premier est de gérer un (ou des) portefeuilles projets, composé souvent de plusieurs dizaines de projets/programmes menés en parallèle, sur lesquels il a tout pouvoir. A ce sujet, Moigne (2008) précise qu'il œuvre au sein d'un comité décisionnel, qui suit de loin l'avancement des projets et peut arbitrer en cas de conflits. Kerzner (2003) souligne par ailleurs que trop souvent cet exécutif n'est pas assez proche des gestionnaires de projet et pas assez exposé aux projets, ce qu'il voit comme une erreur, tandis que des Lauriers (2003) considère ce même recul comme salvateur pour la prise de décision. Pour Athier et Abdelaziz (2003), ce haut gradé doit savoir : prioriser les projets,

élaborer des stratégies d'investissement, mettre en place des métarègles et déployer des référentiels efficaces (méthodologies, normes, etc.). Pour Joffre et al (2006), il participe à définir plutôt un cadre structurant pour éviter d'éventuels chaos et dérive stratégique, au niveau de l'équipe de projet.

L'œil du détective du spécialiste métier = une liaison acteur-projet de type territoriale

FIGURE 13c : LA LIAISON SPÉCIALISTE MÉTIER- PROJET



Derrière «l'œil du détective», qui souligne bien comment la communication du spécialiste métier est pointue, se profile une liaison projet de type « territoriale » (voir figure 13c). Selon nous, sous-jacente à cette communication ciblée du spécialiste orientée vers le registre social et le dispositif informel, s'exerce la puissance que confère à une personne donnée sa connaissance spécifique d'un territoire particulier. Autrement dit, ce spécialiste métier, qui a une bonne expérience de 10 ans ou plus en gestion de projet et est bien expérimenté dans son domaine, connaît (ou croit connaître) son affaire et sait (ou croit savoir) comment procéder sur le terrain des opérations.

S'il est difficile de commenter cette interprétation, car peu de textes en gestion de projet traitent de cette fonction projet en tant que telle, il existe tout de même, parmi les travaux traitant de la fonction métier en gestion de projet, certains écrits qui font écho à notre conclusion.

Giard (2000) montre bien qu'il s'agit d'un acteur qui occupe un espace-temps assez restreint dans un projet mais qu'il est aussi au plus près de chaque projet, surtout en approche plate-forme: Fernandez-Walch et Triomphe (2004) confirment que c'est un acteur projet qui assure en parallèle plusieurs mandats projet (chacun occupant entre 10% à 50% de son temps de travail sur quelques semaines voire plusieurs mois) mais que son rôle est essentiellement opérationnel, peu importe les projets qui lui sont assignés, peu importe aussi la forme et la durée de ses mandats ; il ne gère généralement pas de ressources humaines. S'il détient une expertise certaine, il a néanmoins un grand besoin de données fiables et va vers les contacts les plus sûrs qu'il a pu et su développer, mentionne Thamhain (2004) et, dit Midler (1998), c'est essentiellement par le réseautage qu'il fonctionne : s'il ne décide que rarement de l'outillage (tableaux de bord, registres d'action, grilles d'évaluation, plateformes informatiques), il possède tout de même une marge d'action, via son propre réseau métier. Selon plusieurs auteurs, il apprécie peu le jeu politique et le jeu du pouvoir personnel «*des petits chefs*», mais va solliciter le gestionnaire de projet en cas de besoin, attendant de lui une certaine protection ou reconnaissance (Dunn, 2001). Disposant souvent de très peu de temps pour effectuer sa tâche, il fait grand usage des NTIC parce que les interactions y sont rapides (Amami and Beghini, 2000, Chiochio, 2007), soulignant par là, comme nous l'avons vu ici, son intérêt pour les outils de communication interactifs ouverts.

9.3 - DE LA VARIATION DE LA COMMUNICATION SELON LA CATÉGORIE DU PROJET

9.3.1 CONCLUSION : DES ÉCOSYSTÈMES ACTEURS-PROJETS SINGULIERS

Notre interprétation quant à la variation de structure et de nature de communication selon qu'il s'agit d'un projet TI, projet R&D, projet DNPS ou projet Process est que **cette variation de communication traduit une différence d'écosystème projet, cette différence d'écosystème tenant au type de résultats attendus (biotope) ET par ailleurs à la composition de l'équipe projet, dont en premier lieu les clients (biocénose).**

Selon la configuration induite par ces différents facteurs, l'écosystème projet diffère, donnant lieu à une communication légèrement différente en étendue et en orientation, selon la catégorie du projet. L'écosystème projet est de type Voie rapide dans le cas des projets NDPS ; il est de type Recherche de sens dans le cas des projets Process, de type Investigations dans le cas des projets TI et de type Négociations dans le cas des projets R&D, donnant lieu à des communications nuancées (voir ci-dessous figure 14). Rappelons que les patterns observés quant à la nature et structure de la communication n'en sont pas pour autant transgressés : dans tous les cas de figures, la communication reste de structure composite.

Par écosystème, nous entendons ici : *«un système composé de deux éléments : la biocénose, qui est l'ensemble des êtres vivants, et le biotope, qui est le milieu. Une biocénose est composée d'êtres vivants en interaction directe ou non entre eux mais toujours en interaction avec le milieu. Le biotope est un milieu de vie relativement stable identifié par un certain nombre de*

caractéristiques (appartenant aux cinq éléments indispensables à la vie : eau, sol, air, lumière, température). L'écosystème comprend le milieu, les êtres vivants et toutes les relations qui peuvent exister et se développer à l'intérieur de ce système. C'est un ensemble de vie équilibré, autonome, stable et complexe.». Il s'agit là d'une définition communément admise par les chercheurs en biologie et écologie, reprise par les dictionnaires spécialisés dans ces domaines.

En somme donc, la communication s'étend et s'oriente de différente spécifique (petit bruit de fond, apprivoisement par le milieu, joutes professionnelles, foule d'interventions bien placées) lorsque sont présents un certain biotope projet (milieu de vie) ET une certaine biocénose projet (acteurs projet) inhérents à une catégorie de projet.

Cette interprétation est soutenue par les analyses suivantes :

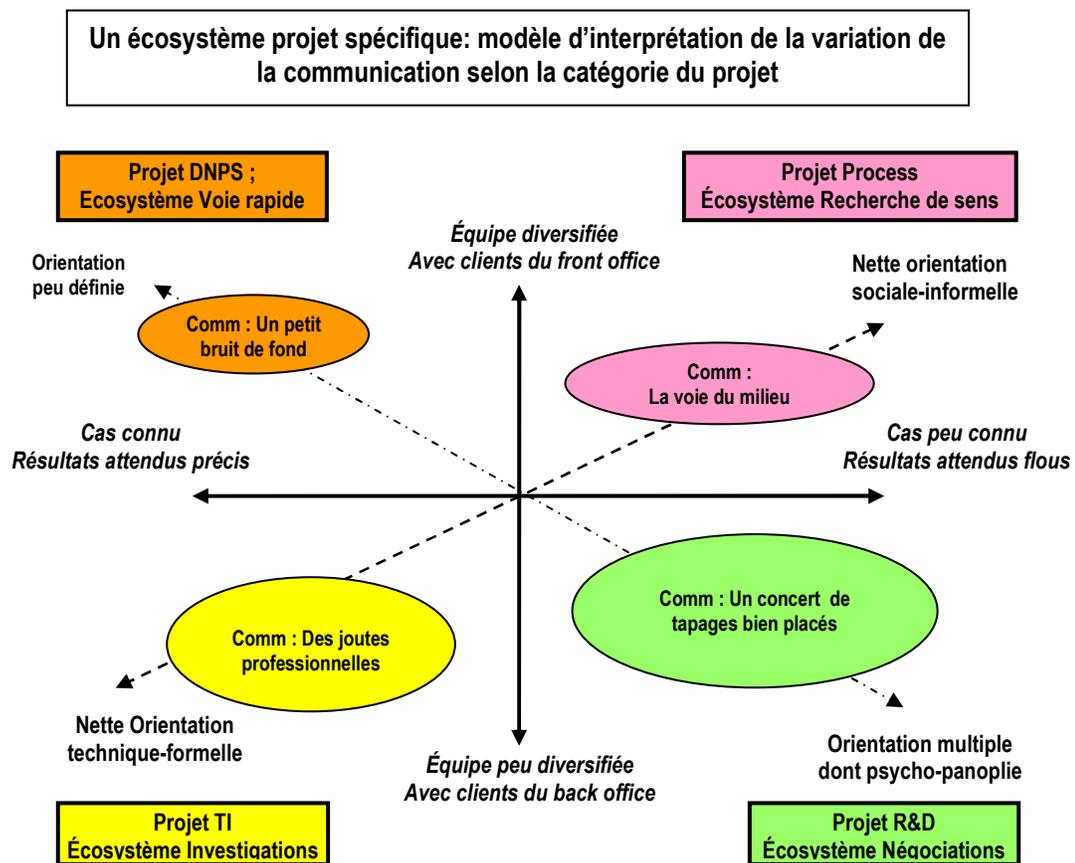
- La communication est étendue en projets R&D et TI, où les intervenants principaux dans l'équipe de projet ont une proximité métiers assez forte et que les clients proviennent du back office (Opération, Production, Qualité), Par ailleurs, en projets Process et plus encore en projets DNPS, où les équipes projet sont plus diversifiées et incluent des clients du front office (Marketing, Stratégie d'affaires), la communication est restreinte. Nous en avons conclu que la présence d'autorités commerciales, en imposant un timing serré à respecter, provoque une réduction des activités relationnelle; par contre, que lorsque les acteurs se sentent «entre eux» ou «en famille», sans trop de stress provenant du marché, la communication s'élargit. Une biocénose sous pression voit ses communications compressées. Une biocénose sans stress se laisse aller...
- Lorsque le contexte projet est peu connu et que les résultats attendus sont flous, comme en témoigne le cas des projets R&D et Process, la communication s'oriente vers l'informel et le social, suggérant des efforts de réseautage constants et des ajustements permanents. Par ailleurs, comme le cas de projets TI et DNPS le montre, lorsqu'un projet évolue en contexte connu avec des attendus résultats précis, la communication emprunte alors au technico-formel. Nous comprenons par là qu'un biotope turbulent appelle à débats et discussions ad hoc, un biotope calme n'exigeant pas ce type d'échanges, laissant apparaître davantage les outils planifiés. Le cas

des projets TI suggère qu'en situation de biotope calme et de biocénose sans stress, la communication repose bien sur des interventions techniques.

- Comme en témoigne le cas des projets R&D, la communication est visiblement orientée vers le registre psychologique et le dispositif panoplie PM lorsque le biotope est turbulent et la biocénose sans stress. A l'opposé, se situe les projets DNPS où le biotope est calme et la biocénose sous pression. Cette orientation de la communication pourrait traduire le fait que lorsque le contexte projet est bien connu par tous et que le temps compte le PM joue un moindre rôle en communication, alors qu'en contexte projet peu connu et lorsque le temps est moins compté, le PM joue un rôle plus important, à titre peut-être de régulateur.

La figure 14 ci-après présente notre interprétation de la variation de la communication selon la catégorie du projet.

**FIGURE 14 : INTERPRÉTATION DE LA VARIATION DE COMMUNICATION
SELON LA CATÉGORIE DU PROJET**



Nous avons traité les caractéristiques techniques, humaines et organisationnelles des projets et effectué de nombreux croisements et itérations pour comprendre les variations de la communication. Du point de vue du processus d'analyse, nous avons examiné à la loupe comment les projets étaient exécutés concrètement selon leur catégorie et nous sommes revenus aux détails des informations récoltées lors de la cueillette de données. Afin de s'assurer de la congruité de nos découvertes, nous avons également partagé avec certains répondants nos interprétations. Nous avons aussi rencontré des acteurs projets externes à cette étude, travaillant au sein de projets correspondant aux différentes catégories citées ici pour vérifier si les caractéristiques que nous appréhendions comme significatives avaient lieu d'être considérées et si nos conclusions faisaient sens.

Les caractéristiques projets suivantes : taille, structure, avancement, performance, risques cumulés, portée, appartenance du projet à une organisation d'un domaine d'activités donné (télécommunications, électronique, énergie, finance, conseil) ou d'un secteur industriel donné (manufacturier, services, transformation) se sont révélées non pertinentes pour comprendre les variations de communications liées aux catégories de projets. Là également, un travail d'analyse quantitative (via SPAD) a été effectué à la suite des analyses qualitatives.

Les variables intitulées «usage d'une méthodologie projet» et «niveau de structuration de la méthodologie en usage» (mesurées indépendamment) ne sont pas non plus révélées significatives pour interpréter les variations de communication, même si nous pouvions imaginer que celles-ci pouvaient être en lien avec la présence ou l'absence de méthodologie puisque nombre de méthodologies de projet traitent de la gestion des communications (AFITEP, 2003, PMI Handbook, 2004, Messenger-Rota, 2009). Dans le cadre de cette étude, en tous cas, nous n'avons

pas pu trouver un sens quant aux variations de communication observées (étendue et orientation) en lien avec les méthodologies de projet (structure forte/souple et présence/absence). Pour information, nos résultats indiquaient que la plupart des projets R&D usent toujours de méthodologies fortement structurées, la plupart des projets DNPS usent souvent de méthodologies souples ou fortes, la plupart des projets Process usent plus ou moins de méthodologies et la plupart des projets TI usent peu de méthodologies (analyses de données SPAD et NVivo).

Néanmoins, le fait de ne pas trouver de sens plausible est venu renforcer l'une de nos interprétations importantes correspondant aux résultats sur la nature et la structure de la communication : la communication appartient aux acteurs d'abord (peu importe les dispositifs en place), elle est dans les mains de tous les acteurs et pas seulement dans celles du PM (il n'est pas forcément le communicateur en chef).

9.3.2 ARGUMENTATION ET DISCUSSION

Certes, nos interprétations ici peuvent paraître audacieuses d'autant que la plupart des auteurs en gestion de projet qui consignent des catégories de projets, ne traitent pas de communication.

Mais il existe cependant de nombreux travaux de recherche dont les conclusions vont dans le sens des nôtres ici. Même si ces travaux ne s'arrêtent pas sur la communication, nous y trouvons la confirmation que des projets distincts appellent à des modes de gestion distincts.

Il s'agit pour la plupart de travaux abordant la gestion de projet sous l'angle de la complexité et concernant la gestion stratégique des projets. Ainsi, les pionniers du groupe ECOSIP, dont

Zarifian (1996), ont distingué divers modèles de gestion des projets en traitant de l'organisation par projet, en fonction d'une typologie de projets basée sur la taille et la complexité de ces projets. Plus récemment, Joffre et al. (2006, p 75) s'inspirant des travaux de Garel, Giard et Midler (2001), ont proposé que les modes d'organisation structurelle des projets et les dispositifs de management tiennent compte également du degré d'incertitude de l'environnement et du degré d'innovation que comportent les projets. Ces chercheurs estiment en effet qu'une plus grande quantité de facteurs (que ceux habituellement cités) sont à considérer pour comprendre et construire une gestion différenciée des projets pertinente. Navarre (2005) explique de son côté que la gestion de projet ne peut faire l'économie d'une étude détaillée des différentes catégories de projet et doit prendre en compte les caractéristiques propres à chaque type de projet pour mieux en comprendre leur fonctionnement.

Par ailleurs, nos conclusions peuvent aussi être rapprochées de celles émises par Messeghem et Schmitt (2004), qui ont étudié la relation entre structure d'entreprise et structure d'équipes de projet et en particulier la dialectique projet-métier. Leurs analyses semblent en effet indiquer qu'à un type de projet à portée économique spécifique correspond un type de production de connaissances particulières, montrant par là combien un mode de coordination est contingent à une situation projet rencontrée, conformément aux écrits de Béret and all. (2003) qui traitent de cas en R&D.

Finalement, nous pouvons également considérer que nos conclusions, suggérant que la communication varie en fonction de ce que représente un projet en tant que Tout et pas seulement en tant que composants non-animés, rejoignent les propos de Declerck, Debourse et Declerck (1997), qui placent les «*hommes-systèmes*» au cœur des projets.

9.4 - DE LA CONTRIBUTION MULTIDIMENSIONNELLE DE LA COMMUNICATION AU PROJET

9.4.1 CONCLUSION : UNE IMAGE NETTE DES BONHEURS ET MALHEURS VÉCUS

L'interprétation que nous faisons de la contribution de la communication au projet qui s'avère ici multidimensionnelle, d'ordre moteur en premier lieu et apparaissant sous forme de pattern, que **celle-ci représente l'image que projettent les acteurs de leurs expériences malheureuses/heureuses de communication ET leurs expériences malheureuses/heureuses de projets.** Cette image, qui dérive des expériences passées et de l'expérience en cours, est à la fois nette et riche : elle est focalisée et bien caractérisée, énoncée sans hésitation.

Nos analyses indiquent que le fait que la communication soit identifiée d'abord comme la base du projet signifie qu'elle est davantage qu'un ingrédient ordinaire. La communication n'est pas une boîte parmi d'autres : elle donne du sens aux diverses boîtes du (éco)système projet. Elle réconcilie le Tout en quelque sorte. Ici, le fait qu'elle soit déclarée comme dangereuse reflète surtout cette croyance acquise qu'elle peut tuer un projet si elle est mal faite ; de même, elle est appréciée comme une clé parce qu'elle ouvre des possibilités d'amélioration pour un projet. Il s'agit d'une image claire et immédiate parce que les acteurs ont tous fait l'expérience d'échecs de projets dus à une mauvaise communication. Le cas des projets hautement performants renforce ces interprétations (voir plus loin dans ce chapitre).

Le fait qu'un pattern existe correspond là encore au fait que l'activité projet représente un ensemble de pratiques spécifiques similaires d'un projet à l'autre, comme il a été décrit par nombre d'auteurs en gestion de projet (Midler, 1998).

9.4.2 ARGUMENTATION ET DISCUSSION

La contribution de la communication au projet est donc vitale, cruciale... et si la communication est absente ou défaillante, le projet peut être arrêté, abandonné, perdu, tourner au cauchemar, devenir un échec. Vu de loin, cette interprétation sur la contribution va parfaitement dans le sens de nombreux travaux sur la communication en situation de projet qui soulignent que la communication est un élément comptant pour beaucoup dans la réussite du projet: elle est LE crux du projet (Kharbanda et Pinto 1996), un facteur-clé de succès (Hazebroucq et Badot, 1997), LE piège du projet (Bloch, 2000), un risque à maîtriser (Courtot, 1998) (Voir Guide C, chapitre 3).

Mais, vu de près, parce que nous devons tenir compte de ce que ce que signifie le mot *communication* dans le cadre de cette étude et accepter ce constat énoncé par les acteurs projets que l'échec d'un projet peut être dû *uniquement* à la communication, il devient alors plus difficile de comparer nos interprétations avec d'autres... aucune recherche en gestion de projet ayant examiné de si près la contribution de la communication au projet, à notre connaissance. De plus, parce qu'aucun chercheur en gestion de projet parmi ceux qui acceptent l'idée d'une communication motrice n'intègre l'idée d'une communication qui peut être aussi un risque et inversement -les chercheurs pour qui la communication est un problème (Kharbanda et Pinto,

1996, Bloch, 2000) ou une clé (Hazebroucq et Badot, 1997) n'envisagent pas la communication autrement-, notre discussion s'en trouve d'autant limitée.

Certes, Gauthier (2003) avait déjà noté qu'une certaine communication, située à la base du projet, allait de pair avec un projet performant : « *Lorsque la conception et le développement sont analysés comme des activités de communication, c'est la qualité des communications qui semblent expliquer la performance du projet* », mais peu de chercheurs en gestion de projet ont examiné la communication de cette manière, hormis Midler (1998), Navarre (2005) et leurs affiliés.

Lorsque Midler en effet parle de l'«*art de l'influence*», il est alors très proche de la vision d'une communication qui construit le projet, tout comme l'est Navarre lorsqu'il décline les métarègles pour les projets complexes (2005). Et comme le sont Giard et al. (2003) lorsqu'ils définissent le projet comme étant pétri de transversalité et de connaissances qui s'acquièrent dans le temps.

Ceci étant, nos interprétations sur la contribution de la communication au projet font écho à celles de certains chercheurs en sciences de la gestion, qui mentionnent que la communication n'est pas un instrument au service du management mais le cœur du management lui-même. Au sens de Muchielli (2000), nous nous trouvons exactement là face à une «(inter)action collective stratégique». Au sens d'Arrègle (2006), cette communication «bâtisseuse» (de projets) est ressource stratégique, puisque les acteurs projets peuvent y puiser à leur guise. Au sens de Crozier et Friedberg (1977), il s'agit là d'une communication qui a valeur d'action stratégique, propre aux acteurs qui la façonnent.

Nos interprétations concordent également de celles émises par plusieurs chercheurs en management stratégique comme en théorie des organisations suggérant que la communication représente l'un des piliers du management stratégique ou de l'organisation, selon le cas, à commencer par ceux de March et Simon (1958). Parmi ces auteurs, nous pouvons citer : Weick et Browning (1986), Putman et Pacanowsky (1988), Gioia et Chittipeddi (1991), Steyaert et Bouwen (1996), Nahapiet et Ghoshal (1998), Toulmin et al. (1996), Van der Hiedjen and all. (2008), (voir le Guide A, en début de thèse).

Finalement, nous pouvons aussi rapprocher nos conclusions sur la contribution de la communication de celles provenant de plusieurs travaux de recherche portant sur l'étude du changement des organisations. Bien que nous n'envisagions pas la communication sous l'angle de l'action politique ou du poids des réseaux, une littérature scientifique fertile indique que la communication est vitale pour le changement. Orgogozo et Sérieyx (1989), Akerman, Anderson et Anderson (2004), Pastor (2005), Axelrod (1992), Senge (1997), Moss Kanter (2000), Todd (1999), Mumby et Clair (1997), Pettigrew (2002) sont autant d'auteurs qui accordent à la communication une place centrale dans le changement.

9.4.3 VARIATIONS DE LA CONTRIBUTION SELON LES ACTEURS ET LES PROJETS

Si nous n'avons pas pu repérer de variation de la contribution de la communication au projet selon la catégorie de projet, nous avons pu remarquer que la contribution variait très légèrement selon la fonction des acteurs. Les directeurs de projet et les spécialistes métier insistent davantage

sur une contribution de l'ordre du moteur alors que les gestionnaires de projet insistent sur une contribution de type enrichissement.

Dans le cadre de cette étude, nous estimons raisonnable d'interpréter ces variations comme étant le jeu de la variable : «nombre d'années d'expérience en gestion de projet». Nous mettons ainsi en partie sur le compte du peu d'expérience projet acquise, le fait que les gestionnaires de projet, plus juniors, soient plus tournés vers une vision d'une communication qui vient enrichir le projet, alors que les directeurs de projet et les spécialistes, plus seniors, ayant une bien plus longue expérience des projets, voient davantage la communication comme la base du projet et le fil conducteur du projet. Nous croyons également voir une façon pour les jeunes gestionnaires, à travers cette réponse, de faire état de leur rigueur à bien appliquer des méthodes de gestion de projet fraîchement acquises; tandis que les seniors (qui ont subi visiblement plusieurs échecs cuisants de projets dus à une communication déficiente) démontrent par là une certaine acuité de la portée de la communication pour un projet.

9.4.4 LE CAS DES PROJETS HAUTEMENT PERFORMANTS

Dans le cas d'un projet hautement performants, la communication se révèle plus vitale encore pour le projet que dans le cas d'un projet performant. Selon notre interprétation, un tel phénomène pourrait survenir car un projet hautement performant correspond à une équipe de projet de « haute performance », ce point étant souvent abordé par la littérature en gestion. Une équipe de haute performance se définit par les caractéristiques suivantes : les personnes s'assistent mutuellement, adhèrent aux valeurs communes et au pouvoir réparti, l'objectif est

redéfini ensemble, diffusé et partagé et il passe avant les objectifs individuels, la confiance y règne, le dialogue est pratiqué, une communication ouverte est omniprésente (Katzenbach et Smith, 1994). Ces caractéristiques font d'ailleurs consensus (De Vries, 2002), et les différents auteurs en gestion de projet qui s'y réfèrent (Asquin, Picq et Falcoz, 2005, Gallstedt, 2003) sont unanimes à déclarer qu'il s'agit de conditions « gagnantes ». Plusieurs auteurs mentionnent également qu'une communication ouverte et bien distribuée serait la base d'une équipe de projet collaborative, innovatrice et cohésive (Kliem et Anderson, 1996, Lovelace et Shapiro, 2001, Vaaland, 2004) et qu'il y aurait une corrélation directe entre le niveau de satisfaction des membres d'une équipe de projet et la performance « réelle » du projet (Hoffmann, Kinlaw and Kinlaw, 2000), ce qui viendrait soutenir cette argumentation qu'une communication génère ou renforce, de manière générale, la performance projet.

Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent déjà que les choix de communication ont un impact sur la performance des projets (Pinto, 2002, Summer and all., 2006).

RÉSUMÉ DES INTERPRÉTATIONS ET DISCUSSIONS

La nature de la communication en situation de projet est le reflet de la carte mentale de l'acteur projet, façonnée par ses connaissances acquises mais surtout par ses expériences vécues en mode projet et l'expérience vécue immédiate lors du projet actuellement en cours. La nature de la communication est tout en premier lieu considérée comme sociale, peu importe la formation d'origine de l'acteur, car pour l'acteur, la communication prend avant tout le sens de relations.

La structure de la communication en situation de projet reflète l'exposition quotidienne qu'ont les acteurs aux divers dispositifs de communication en vigueur. Les acteurs projets mentionnent que les dispositifs informels sont très présents car ils sont exposés de manière récurrente à ces dispositifs qui représentent jusqu'à 75% de leur temps passé à communiquer. **La modulation de la nature et la structure de la communication** « au cours du projet » est le reflet du cheminement non linéaire de tout projet, décomposable en phases distinctes aux contenus variables, chaque phase étant encadrée par un jalon programmé. Elle est aussi la traduction que les acteurs projets ont des besoins spécifiques. Les moments critiques de communication identifiés suivent en partie les phases et les jalons, émergeant au gré des besoins des acteurs, s'alignant sur tout événement (crise) qui représente l'imprévisibilité d'un projet.

En lien direct avec ces interprétations, est produite ici **une représentation graphique inédite de la communication en situation de projet**, qui permet de visualiser, la nature, la structure de la communication ainsi que leur modulation au cours du projet et les moments critiques répertoriés.

La variation de la nature et la structure de la communication selon la fonction projet exercée par l'acteur traduit la liaison particulière que l'acteur entretient avec un projet, façonné par son expérience acquise en gestion de projet, sa position statutaire et son exposition au projet. Derrière les variations de la communication, sont repérables : la liaison à dominante territoriale du spécialiste métier, la liaison à dominante historique du directeur de projets, la liaison à dominante structurelle du gestionnaire de projet.

La variation de la nature et la structure de la communication selon la catégorie du projet reflète l'écosystème projet en activité, caractérisé ici par un biotope spécifique (type de résultats attendus et de cas) et une biocénose spécifique (composition de l'équipe, clients inclus). Ainsi, derrière les variations de la communication, se cachent : l'écosystème Voie Rapide des projets DNPS, l'écosystème Négociations des projets R&D, l'écosystème Recherche de sens des projets Process et l'écosystème Investigations des projets TI.

La contribution de la communication à l'ensemble du projet représente l'image projetée par les acteurs projets de leurs bonheurs/malheurs de communication et leurs bonheurs/malheurs de projets vécus. Cette image est claire et immédiate parce qu'ils ont tous fait l'expérience d'échecs de projets dus à une mauvaise communication. Le fait que la communication soit identifiée d'abord comme la base du projet indique qu'elle est davantage qu'un ingrédient ordinaire : la communication n'est pas une boîte parmi d'autres mais donne du sens aux diverses boîtes du système projet. Le fait qu'elle soit vue comme dangereuse reflète l'idée qu'elle peut tuer un projet et elle est une clé parce qu'elle ouvre des possibilités d'amélioration. Le cas des projets hautement performants renforce ces interprétations.

CHAPITRE 10

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Faisant suite à la présentation de nos différentes interprétations et de nos premières discussions, nous présentons ici les principales contributions théoriques que cette recherche permet d'apporter dans le champ de la gestion de projet et le champ du management général. Chacune des propositions formulées ci-dessous s'appuie sur une consolidation de plusieurs résultats, interprétations et discussions précédentes. Les implications académiques et praxéologiques de cette recherche sont détaillées dans le chapitre 11.

10.1 - RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE, RETOUR SUR LA LITTÉRATURE ET CONSÉQUENCES

10.1.1 RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE

Cette étude, en grande partie exploratoire, dont l'objectif général était de décrire la communication en situation de projet, a permis de comprendre que :

- La communication est de nature mixte (Proposition 1) et il s'agit d'un pattern : les trois registres technique, social et psychologiques sont toujours présents. Généralement, les registres social et technique dominant et le registre psychologique est en retrait par rapport à ceux-ci.
- La communication correspond à une structure composite (Proposition 2) et il s'agit d'un pattern : les trois dispositifs formels, informels et panoplie du PM sont toujours présents. Les dispositifs formels et informels dominant et jouent des rôles complémentaires. Le dispositif panoplie du PM est peu présent.
- La communication module au cours du projet -cinq moments critiques ayant été identifiés- ; elle précède le projet et lui survit (résultats émergents).
- La contribution de la communication au projet est multidimensionnelle (Proposition 3) et il s'agit d'un pattern : les trois dimensions risque, clé et moteur sont toujours présentes. En général, la dimension moteur domine sur les deux autres.
- La communication varie selon la fonction des acteurs, sans déroger aux patterns identifiés (Propositions 1A, 2A et 3A).
- La communication varie selon la catégorie de projet, sans déroger aux patterns identifiés (Propositions 1B 2B et 3B).

Au-delà de ces premiers résultats, cette étude a mis en évidence que :

- La nature et la structure de la communication peuvent se combiner en neuf formes distinctes exprimant différents registres et dispositifs de communication, mais trois combinaisons sont dominantes et toujours présentes, dont deux dominant nettement. Ces deux combinaisons jouent des rôles complémentaires fondamentaux pour le développement d'un projet, la combinaison socio-informelle ayant un rôle d'«accélérateur», la combinaison technico-formelle ayant un rôle de «révélateur».

- Les différents acteurs, selon leur fonction projet, entretiennent des «liaisons» spécifiques avec «leurs» projets, en lien avec leur statut, leur expérience et leur exposition au projet, ce que traduisent les variations de la communication qui ont été repérées.
- Les différents projets, selon leur catégorie, constituent des «écosystèmes» uniques, comprenant biotope et biocénose singulières, ce qui donne lieu aux variations de communication qui ont été consignées.
- La contribution de la communication au projet est telle que le projet peut être considéré comme étant baigné, conduit et enrichit de l'intérieur par la communication, la communication étant à ce point «bâtisseuse» du projet.
- La communication appartient à tous les acteurs, pas seulement au gestionnaire de projet. Les acteurs en usent à leur guise, peu importe la méthodologie de projet en vigueur.

Enfin, cette étude a permis de constater que la perspective pragmatique constituait un choix méthodologique intéressant pour traiter en profondeur du phénomène intangible qu'est la communication, sans ce danger qu'il y a à s'enfermer dans une posture rigide et irrévocable.

10.1.2 RETOUR SUR LA LITTÉRATURE EN GESTION DE PROJET

Un retour sur la littérature existante en gestion de projet, correspondant aux résultats obtenus ici, a permis de discerner que :

- Cette littérature représente essentiellement la communication comme un ingrédient du système projet et un extrait ou un additif du management (Gray et Larson, 2007). Se référant aux outils et

aux compétences, la majorité des écrits présentent la communication comme un instrument de commandement, de coordination (des tâches), de diffusion, de coopération, de motivation, de régulation et de contrôle, qui figure parmi les nombreux édits corporatifs et les multiples accessoires de la panoplie du bon gestionnaire de projet, au même titre qu'un logiciel de «scheduling», de type MS project. Améliorer la communication en situation de projet se résume parfois même à l'utilisation d'un logiciel de dernière génération. Des chercheurs américains ont inventé à cet effet Compass, un software développé par le Construction Industry Institute (Thomas, Tucker and Kelly, 1999). Il n'est que très rarement mention d'une communication relationnelle, transversale au système projet, qui forge la collaboration, l'apprentissage, l'innovation, voire le projet. Très rares sont les écrits en gestion de projet qui traitent de la communication comme un intrant du management et une matière grise permettant l'élaboration du projet. Seuls, quelques chercheurs (Garel, Giard et Midler, 2004, Navarre, 2005) le font.

- Les propositions des chercheurs de «la nouvelle communication» (Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Watzlawick, 1987) sont quasiment ignorées. Quoique la perspective psycho-interactionniste de Rogers (1961) soit citée, il n'est guère question de personnes dotées d'intentions, de dynamique des échanges, de contextes, de conjugaison des différences. Les déclinaisons les plus actuelles de la communication qui s'attachent aux notions de communication systémique (Mucchielli, 1998, 1999), de communication traductrice (Akrich, Callon et Latour, 2006) ou encore de communication-réseau (Stohl, 1997, 2004), apparaissent peu. Les conclusions de nombreux travaux récents en communication organisationnelle qui plaident en la faveur d'une communication ayant un «pouvoir» ou une «valeur» stratégique (Boden, 1994, May and Mumby, 2004, Cooren and all, 2007) sont rarement exploitée.

- Les travaux en gestion de projet ne semblent pas non plus tirer profit des avancées en théories des organisations et en management stratégique qui incitent, depuis la fin des années 80, à

considérer la communication comme un intrant du management, (Weick 1983, Bartoli, 1991). Pourtant, les auteurs en sciences de la gestion sont nombreux qui, comme leurs collègues en sciences de la communication, insistent sur l'importance de considérer la communication comme une «source première» du management et la «trame» de l'organisation (Collectif Les organisations, 1999). A titre d'exemple, pour Weick and Ashford, (2001), la communication est au centre des nouvelles solutions organisationnelles à construire, via l'apprentissage et les connaissances de tous les participants à la firme. Pour Brown et Duguid (1991), la communication est configuratrice de sens et c'est au moyen de conversations et par le biais de processus interactifs que se réalise finalement toute innovation organisationnelle, qui exige une construction de sens commun. Il en va aussi ainsi des conclusions d'Isaacs (1999) et de Giroux (1998) qui, chacun à leur manière, traitent d'une communication qui s'inscrit dans une perspective dialogique permettant la prise de décision stratégique et la construction nouvelles pratiques communes. Quant à Taylor (1993), Cooren and all. (2008) et Kuhn (2008), selon ces chercheurs, c'est toute l'organisation qui symbolise une communication «permanente».

10.1.3 CONCLUSIONS POUR DES DÉVELOPPEMENTS THÉORIQUES PERTINENTS

Par implication directe, les six conclusions qui se dégagent d'une comparaison des deux «versions» de la communication en situation de projet exposées ci-dessus, sont les suivantes :

1. Les représentations de la nature et de la structure de la communication qui sont présentes dans la littérature actuelle en gestion de projet perpétuent pour la plupart des stéréotypes anciens de la communication qui n'ont pas lieu d'être, puisque les différents acteurs projets vivent sur le

terrain des projets la communication comme un ensemble de combinaison registres-dispositifs qui va bien au-delà de l'image technico-formelle dominante dans les écrits en gestion de projet. Qu'ils soient gestionnaires de projet, spécialistes métier ou directeurs projets, tous ces acteurs décrivent une communication comme un mélange de genres : technique, social, psychologique, formel, informel, panoplie du PM, indiquant que la nature est mixte et la structure composite.

2. Les discours sur la communication proposés dans les ouvrages en gestion de projet mettent trop souvent l'emphase sur une communication «problème» dont la contribution est seulement de l'ordre du risque alors que les acteurs projets parlent en priorité d'une communication «trame organique» du projet, dont la contribution est celle de la force motrice. Ainsi, le fait que la communication peut être une activité à valeur stratégique n'est pas évoqué.
3. Les écrits en gestion de projet portent peu attention aux acteurs projets autres que le gestionnaire de projet, alors que, selon les différents acteurs projets, y compris le PM lui-même, le PM est loin de détenir à lui seul la communication du projet et sa panoplie de compétences communicationnelle et ses qualités ne constituent pas des facteurs critiques pour le projet. Par ailleurs, les directeurs de projet et les spécialistes métier acteurs projets sont mal identifiés quant à leur façon de communiquer et d'intervenir dans le projet au niveau des pratiques communicationnelles. Les différences potentielles entre la communication du directeur de projets et celle du spécialiste métier ne sont pas même abordées ; l'idée que les acteurs entretiennent des liaisons particulières avec leurs projets façonnée par l'expérience acquise et l'exposition au projet n'est nulle part évoquée.

4. Aucun texte en gestion de projet n'aborde la possibilité que la communication en situation de projet varie selon les différentes catégories de projets, alors que la communication en projet R&D, étendue et très diversifiée, ne ressemble pas du tout à celle en projet DNPS, très restreinte au point d'être presque inexistante. L'idée qu'une communication donnée traduit un écosystème composé d'un biotope et une biocénose spécifiques n'est pas évoquée.
5. La littérature en gestion de projet ne profite que peu des avancées réalisées en sciences de la gestion et en sciences de la communication.
6. Les deux perspectives qui s'expriment le plus souvent dans la littérature en gestion de projet, soit l'école du plan et l'école du leader- sont les perspectives qui représentent le moins bien la communication sur le terrain des projets alors que l'école de la conversation stratégique, qui fait l'objet de peu de travaux, représente le mieux le terrain. De plus, aucune des trois Écoles prise séparément ne représente correctement la communication présente sur le terrain des projets. Ce sont les trois écoles prises ensemble qui représentent cette communication, à condition que les acteurs et les projets soient caractérisés différemment afin de rendre compte des éléments présents sur le terrain.

Ainsi, en gestion de projet la communication n'est ni définie, ni représentée comme il est possible de le faire et les résultats et interprétations présentés ici sont en mesure d'enrichir le corpus théorique en gestion de projet quant à ces faiblesses. Partant de ce constat et orientés par les six conclusions énoncées ci-dessus, nous avons formulé plusieurs propositions théoriques destinées ultimement à mieux comprendre les projets et leur management.

10.2 – PROPOSITIONS POUR MIEUX CONCEPTUALISER LA COMMUNICATION EN SITUATION DE PROJET

Mieux représenter la nature de la communication et sa structure exige de considérer la communication en premier lieu comme une matière grise créatrice et en second lieu comme un instrument de régulation. De plus, mieux représenter sa contribution à l'ensemble du projet requiert d'admettre qu'elle est une ressource et action stratégique qui bâtit le projet. Mais envisager ainsi la communication nécessite de modifier le paradigme en vigueur et de définir de nouvelles conceptualisations de la communication dans le champ de la gestion de projet. Cela incite aussi à fournir un cadre conceptuel enrichi, par rapport au cadre de départ.

Sont là énoncés des développements théoriques qui devraient permettre une plus fine compréhension des projets. Ils ouvrent aussi la porte à un management différent des projets, pour des réalisations plus appropriées. Après avoir exposé ci-dessous nos diverses propositions théoriques, nous indiquons donc comment elles transforment la compréhension des projets et leur management.

10.2.1 DÉFINIR LA COMMUNICATION COMME «BÂTISSEUSE» DU PROJET

Nos résultats et leurs interprétations ont révélé que la communication en situation de projet était maladroitement abordée dans la littérature actuelle, ainsi que nos conclusions exposées en début de chapitre l'ont mis en exergue. Elle l'est du point de vue de sa représentation, comme nous le verrons plus loin discuté dans ce chapitre, mais elle l'est également du point de vue de sa définition. La communication en situation de projet actuellement n'est en général pas dépeinte en

tant que spécifique au mode projet. Sa définition est, dans la grande majorité des écrits même très récents, générique, s'appuyant sur des concepts de communication anciens et étroits, qui mettent en scène un émetteur, un récepteur, une boîte, un signal, etc. (Aïm, 2007). Elle n'est guère envisagée, de façon explicite en tous cas, comme une action au sens d'Habermas (1987) ou une ressource au sens de Bourdieu (1982). Elle se trouve parfois citée comme étant la représentation publique d'un être humain au sens de Goffman (1973), mais sans conjuguer la notion de geste collectif.

Par ailleurs, la communication est rarement appréhendée comme une activité «stratégique», c'est-à-dire ayant une portée sur le développement même l'organisation-projet, au sens de Koenig (1996). Ainsi, quoique citée comme le «crux» du projet (Kharbanda et Pinto, 1996), sa définition s'arrête aux «*mécanismes efficaces*» et aux «*comportements attendus*», la présentant par ailleurs comme un «*élément frustrant*» du projet. Même lorsque la communication se trouve représentée par des «*systèmes hommes-modèles*» et vue comme une «*référence pour l'action*» (Declerck, Debourse et Declerck, 1997), sa définition reste hautement technique avant d'être sociale et elle n'accède pas au rang d'action ou de ressource stratégique.

Mus par ces constats, nous proposons donc que la communication soit définie autrement, de façon à mieux refléter l'expérience des acteurs projets et le terrain des projets qui nous indiquent que la communication est «bâtisseuse» en situation de projet.

Pour aller dans ce sens, nous proposons que la communication en situation de projet soit définie comme un «*ensemble de relations, techniques et compétences (humaines) informelles et formelles, promulgué pour partie par chaque acteur projet, qui a valeur d'action et de ressource stratégiques, et dont la seule mise en mouvement permet de bâtir un projet* ».

Cette définition constitutive n'est pas sans rappeler la notion de «*mélange des genres*» que propose Midler pour désigner «*l'art de l'influence*» (1998) essentiel à la construction d'un projet, bien que cet art semble représenter l'apanage du seul gestionnaire de projet.

10.2.2 DÉFINIR LE PROJET COMME UN ÉCOSYSTÈME MU PAR LA COMMUNICATION

Nos conclusions précédentes sur la présence d'une communication «bâtitrice» du projet permettent également de revisiter la notion de projet. En effet, après être retourné examiner dans la littérature comment un projet était défini, nous avons compris que, si nous nous fions aux données scientifiques acquises au cours de cette étude, la majorité des définitions constitutives de l'activité projet couramment en vigueur sont elliptiques, ne faisant pas état d'acteurs, d'interactions humaines et de communication et traitant rarement d'action collective.

Les définitions constitutives usuelles du projet sont celles-ci :

- «*une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique*» (Project Management Institute Handbook of Knowledge, 2004),
- «*une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » (Norme X50-105, 1991 AFITEP, 199). Et, depuis 2000, «*une action spécifique nouvelle qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact*»,
- Une «*activité irréversible, transversale, dont les résultats sont incertains, soumise à de fortes influences externes, à flux financiers négatifs*», énoncé «historique» de Declerck, Debourse et Navarre (1983), que la plupart des chercheurs francophones en gestion de projet actuels mobilisent, sauf le Collectif Écosip, dont Midler, (1993) qui parle de «*création collective*»,
- «*a job done only once, whereas most jobs are ongoing or repetitive*» (Lewis, p 1, 1997),
- «*any series of activities and tasks that have a specific objective to be completed within certain specifications, have defined start and end dates, have funding limits, consume resources.* (Kerzner, 1995, 2003),
- «*a set of activities that aims to produce a unique deliverable and is time bound within a clear beginning and ending point*» (Harvard Business School, 2006).

Sur la base de ce constat donc, nous avons estimé qu'il était approprié d'enrichir les définitions actuelles du projet et de formuler une nouvelle conceptualisation du projet.

Afin de refléter nos résultats et interprétations qui, pris dans leur ensemble indiquent que les interactions humaines façonnent le projet par la communication, que la communication organise le projet et que le projet comprend à la fois un biotope et une biocénose, nous proposons donc que la définition constitutive du projet soit enrichie pour témoigner explicitement de la présence d'acteurs en interactions qui élaborent le projet par la communication.

Tout projet pourrait alors être défini comme *«un écosystème singulier basé sur un collectif composé de personnes d'expertises diverses en interactions incessantes (biocénose) qui, par une communication qui leur est propre, créent un objet spécifique original répondant à une demande ou un besoin, dans un contexte de gestion particulier, dont la présence de ressources limitées (biotope)»*.

Cette définition permet de révéler que ce sont les acteurs qui font le projet, tout en respectant cette idée émise par Jolivet (2003) *«que le projet fait les acteurs qui font le projet»*, dans le sens où, sans projet, il n'y a pas d'acteurs projets. Elle dévoile également la nature complexe de tout projet et sous entend que chaque projet peut représenter un écosystème singulier, ce que nos résultats laissent entrevoir. Elle se situe proche de la définition apportée par le collectif Ecosip (1993, p 18) instituant que le projet est une *«création collective»*, -qui ne met cependant pas d'emphase sur la présence d'acteurs incontournables, laissant ainsi agir la «boîte noire» du projet. Elle rejoint également la perspective adoptée par Midler (1998), qui insistera plus tard sur la notion d'*action collective*, soulignant que *«la compétence projet est une compétence collective qui tient autant aux relations entre les acteurs qu'aux compétences individuelles de ceux ci»*

(1998, p 117), même si, pour autant, ce chercheur ne jugera pas pertinent de réaménager la définition conventionnelle de l'activité projet.

Partant de cette nouvelle définition, proposer comme nouvelle conceptualisation du projet que **la communication soit la métaphore du projet** va presque de soi, puisque nous avons pu expliciter par ailleurs que la communication bâtissait et organisait le projet, en tant que ressource et action stratégiques. Par métaphore, nous entendons ici une forme de pensée qui emploie une image pour attirer l'attention sur certains aspects d'une organisation, à l'instar de Morgan (1989).

Nombre de chercheurs ont déjà choisi de représenter une organisation à travers des métaphores ainsi que Cornelissen and all. (2008) ont pu le répertorier. Donc notre tentative de conceptualisation est loin d'être un exercice inédit, comme en témoigne l'œuvre de Morgan (1989) ou les écrits de Fairhurst and Putman (2004). En termes de contenu, ce sont les propos de Taylor (1993) et Taylor and Van Every (2000) qui nous ont inspiré cette idée d'un projet comme une communication. Taylor, en 1993, a été le premier à envisager l'organisation comme une communication. Selon ce chercheur, consacré père de l'École de Montréal de la communication organisationnelle, l'organisation se caractérise comme un système de communication particulier : «*an ecology of conversations*» (p 244). Pour Taylor, ce sont les conversations d'abord qui génèrent l'organisation, entre autres parce qu'elles réalisent la coordination («*realize coordination*» (p 208)), fondent le management («*Management is not outside of conversations, it is a part of it*» (p 215)) et réinventent constamment l'organisation («*The organization is always being simultaneously consumed and produced in conversation*» (p 210)).

Parmi les chercheurs en gestion de projet qui ont exploré cette idée de produire une métaphore du projet, se trouvent les chercheurs Lundin (1995) puis Turner and Muller (2003), qui ont vu le projet comme une organisation temporaire «à part entière», dont la dimension humaine en constitue le fondement. Plus récemment, Boudès (2006) a proposé que le déroulement d'un projet soit «*envisagé comme un récit d'aventure*». Murtoaro et Kujala (2007) ont proposé de conceptualiser le projet comme «*une longue chaîne de négociations*», à partir d'une analyse des négociations. Mais globalement, peu de chercheurs y ont eu recours.

En management stratégique, la perspective de Forsé (2000) qui envisage les relations sociales comme les ressources de l'organisation, s'accorde particulièrement bien avec notre définition du projet. Mais notre proposition trouve également écho dans cette autre définition d'une organisation *dans l'action*, fournie par Thiétart et Forgues, (2006, p 51) : «*de multiples acteurs internes et externes communiquent, tentent de coordonner leurs actions pour accomplir une tâche, échangent de l'information, interagissent les uns avec les autres, s'influencent mutuellement et cela de manière dynamique*». Il en va de même avec la définition de l'«*organisation qualifiante*» proposée par de Zarifian (1996). Zarifian décrit là une organisation où les membres réélaborent les objectifs de leur activité, ce qui permet à chaque individu de s'approprier pleinement sa tâche et de se projeter; toute activité y est synonyme d'événement et est organisée sur une base communicationnelle; le travail, qui fait appel à «*l'intelligence individuelle et collective*», y est réalisé surtout en commun.

En termes d'implications pour la recherche future, nous pensons que conceptualiser le projet comme une communication peut inciter au développement de nouvelles études en gestion de projet portant sur les relations humaines dans le contexte du projet, qu'il s'agisse de thématiques

relevant de la psychologie comportementale, de la gestion des ressources humaines ou du management stratégique. Par ailleurs, le fait d'adopter une lentille «relation humaine» pour aborder les problématiques spécifiques au monde des projets, comme le contexte de ressources limitées par exemple, pourrait certainement permettre la découverte de nouveaux concepts qui viendraient enrichir à leur tour le corpus théorique de la gestion de projet. Nous discutons en détails de ces aspects dans le chapitre 11.

10.2.3 REPRÉSENTER LA COMMUNICATION PAR UN NOUVEAU PARADIGME

Comme le mettent en exergue les six conclusions présentées au début de ce chapitre, la communication est mal représentée actuellement dans la littérature en gestion de projet. Le paradigme actuel qui prévaut présentement ne rend pas bien compte de la communication sur le terrain des projets : il repose sur une perspective de prime abord technique, monolithique et linéaire de la communication et il emprunte à une perspective «skill set» qui ont peu en commun avec le vécu communicationnel des projets qu'ont les divers acteurs projets, peu importe la catégorie de projet concernée. Stipulant que la communication est plutôt un risque ou un facteur-clé de succès, le paradigme que la majorité des textes actuels promulguent ne rend pas non plus compte de l'apport de la communication au projet, lui accordant une valeur instrumentale qui la situe au rang de boîte parmi les nombreuses boîtes du système projet, tel que décrit par le PMI Handbook. Il souligne mal que la communication est duale, imprévue, modulante au cours du projet et n'indique pas qu'elle déborde de la simple exécution du projet.

Il est donc pertinent d'élaborer un nouveau paradigme qui représentera plus adéquatement la communication en situation de projet. Par paradigme, nous entendons ici : « *une représentation*

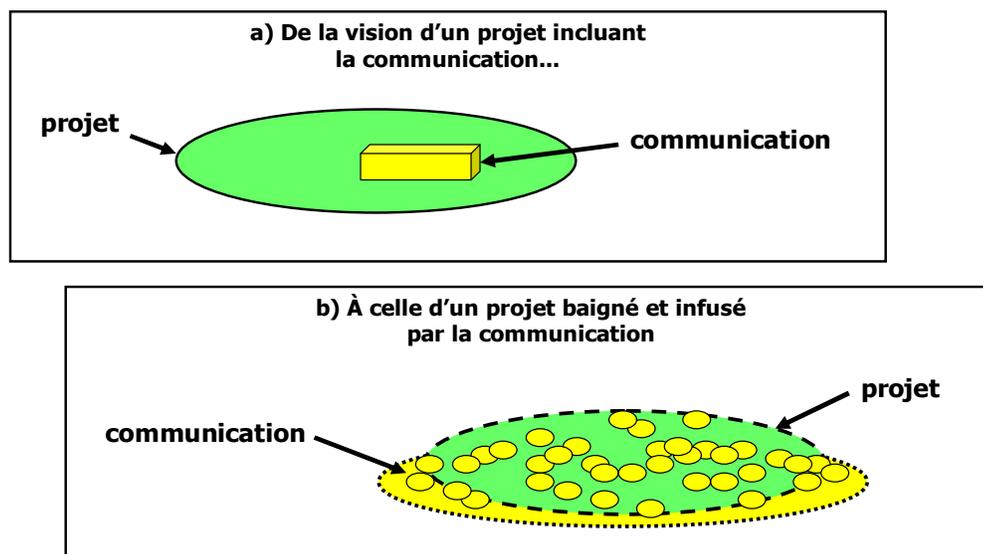
du monde, une manière de voir les choses, ou un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie » (Kuhn, 1970) plutôt que « l'ensemble des éléments qui constitue un champ d'interprétation d'une réalité donnée à un moment donné ». (Foucault, 1966), ce qui laisse sous-entendre qu'il n'y aurait qu'une seule vision possible ou plausible à un instant précis.

Ce «nouveau» paradigme, pour être recevable, doit cependant pouvoir représenter, d'une part, que la communication se situe à la base du projet et, d'autre part, que la communication conduit le projet et l'enrichit de l'intérieur, comme nos résultats l'ont montré. La représentation d'une communication baignant et simultanément infusant un projet offrant, selon nous, une projection adéquate de ce phénomène, respectant notre posture pragmatique, nous avons choisi de visualiser le nouveau paradigme de cette manière.

La figure 15 ci-après, se veut une proposition dans ce sens.

FIGURE 15 : VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME

CHANGER DE PARADIGME POUR MIEUX REPRÉSENTER LA COMMUNICATION EN SITUATION DE PROJET



Ainsi que le suggère la figure 15 ci-dessus, d'une part donc, le projet baigne dans la communication dès son origine et d'autre part, la communication conduit le projet et l'enrichit de l'intérieur.

L'image est simple mais, selon nous, la figure 15 présente plusieurs intérêts :

- elle rappelle ce qu'est le paradigme en vigueur qui envisage la communication comme l'une des boîtes du système projet et l'un des instruments de gestion du projet (partie a).
- elle fait mention des principaux éléments de notre proposition d'un nouveau paradigme (partie b) qui désigne la communication comme étant antérieure et postérieure au projet, en termes de temps mais aussi d'existence. En cela, elle reflète certains des résultats qui montrent que la communication précède le projet et lui survit, étant bien active aux moments de sa conception et du pré-projet via des échanges intenses, et ne disparaissant pas à la fin de la mise en œuvre (voir figure 11, page 235).
- elle montre (partie b) que la communication a lieu durant le déroulement même du projet, se produisant de façon non linéaire, comme nos résultats l'ont montré. Son parcours au cours du projet a été illustré par le graphe nature, structure et modulation de la communication (voir figure 11, page 235).
- elle tente aussi de traduire que la communication est la base du projet et le conduit au titre de force motrice. Les résultats sur la contribution de la communication au projet sont ici mis à profit pour souligner que la communication «bâtit» le projet.
- finalement, elle permet d'exprimer que la communication est intérieure mais aussi extérieure au projet, dans le sens où elle ne se confine pas aux relations intra-équipe projet et s'étend aux relations avec toutes les parties prenantes, comme nous l'avons spécifié au début de cette étude.

10.3 – INTÉRÊTS DES PROPOSITIONS POUR LE MANAGEMENT DES PROJETS

Visionner la communication en situation de projet comme nos nouvelles définitions le suggèrent et la figure 15 y invite, ouvre à plusieurs transformations conceptuelles dans le champ de la gestion de projet. Nous avons évoqués plusieurs ici qui reflètent l'orientation de nos projections.

Imaginer une nouvelle approche de la gestion de projet, basée sur de nouvelles interprétations des méthodes, des outils et des pratiques, fait ainsi partie des possibles. Car, dans le cas d'un projet «*communication based and driven*», pour reprendre les termes de Ford and Ford (1995) en gestion du changement, la communication investit un territoire différent du projet auquel elle n'avait pas ou peu accès auparavant: elle en devient l'organisatrice. Elle organise le projet.

Le projet peut alors être vu comme façonné par la communication et le management de projet en devient une fonction qui s'alimente via la communication et repose sur elle, cette communication étant le fait de tous les acteurs. A ce point, le projet peut être considéré comme le fruit d'incessantes actions communicationnelles, celles-ci constituant également des ressources stratégiques pour le management de projet.

Cette vision d'une communication «bâtitrice» et non pas «instrumentale» conduit ainsi à repenser les méthodes de gestion de projet. Les méthodologies de projet en particulier, liées au phasage (planning, structuring, scheduling, executing, monitoring, closing) ainsi que les

méthodes de traitement des paramètres temps, étendue, coûts, ressources et les indicateurs de performance et qualité sont à questionner.

Traditionnellement, les phases sont vues comme se chevauchant chronologiquement mais nous voyons ici qu'elles s'interconnectent du fait de la mise en commun d'idées et de sens. Comme le suggèrent Midler et Giard, 1993, des Lauriers, 2003, à travers le concept d'ingénierie concourante, il est donc de mise de regarder la réalisation d'un projet «autrement». Puisque chaque choix stratégique concernant le projet (allant de la formulation à sa livraison) découle de «communications» qui se sont produites et qui sont à venir, il n'y a pas lieu de développer un projet en se basant uniquement sur une chronologie par étapes, sur des paramètres et des indicateurs systématiquement fixés à l'avance. La communication établie entre les intervenants va permettre de définir ces étapes, ces paramètres, ces indicateurs, selon le contexte et les besoins. De ce point de vue, chaque conversation écrite ou verbale pourrait être considérée comme stratégique pour la livraison du projet, dans le sens où l'entend Van der Heidjen dans *The art of strategic conversation* (1996), c'est-à-dire «nécessaire à la création et au montage de scénarios (du futur) à partager, à débattre puis à réaliser».

En s'alignant sur des conceptions différentes, nous pourrions voir là également une communication qui ressource l'apprentissage individuel et collectif (Giordan, 2000) et permet l'émergence directe d'une communauté de pratique temporaire dédiée au projet (Wenger et Snyder, 2000).

La vision de la communication promulguée ici implique également de revisiter certains outils. Configurer conceptuellement de nouveaux représente un défi tout aussi important. Ainsi, la notion de monitoring qui va de pair généralement avec le concept de «corriger les écarts» va s'apparenter davantage au concept de «découvrir et inventer ensemble une autre solution» sans

qu'il n'y ait d'obligation de respecter une planification devenue au fil du temps obsolète, comme il est déjà envisagé timidement avec certaines méthodologies «agiles» surtout présentes en projets informatiques (Messenger-Rota, 2009). Les acteurs projets étant en mesure d'orienter, accélérer ou de ralentir le rythme du projet, les approches méthodologiques de type «last planner», et celles produites par itération et essai-erreur, auraient davantage leur place que les approches méthodologiques traditionnelles (PMI Handbook of Knowledge, 2004, AFITEP, 2003).

La vision d'une communication à la fois action et ressource stratégiques invite à réviser les pratiques actuelles de management en situation de projet et le sens qui leur a été attribué, comme y invitent Andersen (2006) et Blomquist and all. (2010).

Par exemple, pour un gestionnaire de projet (PM), cette nouvelle version de la communication en situation de projet signifie qu'il n'a pas à supporter à lui seul la communication mais aussi le management du projet. Il est un co-responsable de la communication et, du point de vue stratégique, il devient alors un co-auteur du projet et de son management, son rôle étant alors de conduire le projet de façon à ce que la communication soit supportée et enrichie par les différents intervenants dans le projet (de la haute direction jusqu'aux clients bien entendu, s'il y a lieu). Ces différents intervenants, du fait de leur partie prenante à la communication (et du même coup à l'organisation du projet et son management) sont commis ipso facto à sa réalisation. Axelrod (1992) insiste sur cet aspect de l'«*engagement par l'action*» qui pourrait faire son «Modèle de Conférence» pour la gestion du changement une initiative intéressante à transférer en gestion de projet. Ici, c'est au moyen d'une série de mini-conférences se produisant dans divers contextes et avec différents intervenants que se dessinerait puis s'implanterait un projet. Mais Navarre (2005), lorsqu'il prône l'instauration de «métarègles» pour gérer des projets complexes, une idée reprise par Vénard et Tanguy (2006), traite indirectement du nouveau rôle qu'un gestionnaire de projet

porterait, advenant que la communication soit considérée comme «bâtitrice», celui de «métarégleur».

Pour illustrer différemment comment les pratiques peuvent être remodelées par la communication «bâtitrice», il suffit de penser que toutes les parties prenantes d'un projet (spécialistes, gestionnaires de projet, directions métiers, clients, commanditaires, sous-traitants, fournisseurs, consultants, etc.) sont ici des co-responsables de la communication. Conséquemment, ces parties prenantes possèdent individuellement et collectivement, le pouvoir de concevoir le projet, le (re)configurer et de le livrer, devenant co-producteurs du projet et du management de ce projet. C'est toute l'organisation du travail en mode projet qui se trouve donc impactée puisque le projet est appelé à se développer au prix de co-élaborations dans l'action plutôt que via une coopération prédéfinie (Arcidiacono, 2007). Du point de vue conceptuel, développer de nouveaux modèles de management deviendrait donc un autre enjeu.

Bien entendu, Il ne s'agit pas ici d'imposer UNE vision unique de la communication et d'en décliner les dix commandements. Ainsi, le paradigme que nous proposons se veut d'abord une invitation à «penser autrement» la communication et le management des projets. La communication en gestion de projet constitue un phénomène complexe et contingent, nous avons pu le «mesurer» dans le cadre de cette recherche. Cela signifie au niveau de la communication même qu'il n'y a pas de «one best way» possible pour la gérer, pas de modèle stimuli-réponse à portée de la main, pas de chemin linéaire à proposer. Il serait donc inapproprié de pointer une seule direction.

Nos nouvelles définitions et la proposition d'un nouveau paradigme suggèrent plutôt qu'il faut inventer des solutions au cas par cas, en prenant soin d'interroger tous les aspects contextuels, processuels et de contenus qui correspondent aux projets à mener en tant qu'écosystèmes, ce travail couvrant de la catégorie de projet jusqu'à la famille d'intervenants potentiels, en passant par le style de gestion personnel du team leader (Hyvari, 2006,). Les résultats acquis ici montrent bien qu'à différentes catégories de projets (TI, NPS, Process, R&D) correspondent différents communications et que le gestionnaire de projet, le spécialiste métier et le directeur de projets communiquent différemment.

De plus, il ne faut pas négliger qu'un acteur projet est attaché à certaines valeurs et, inconsciemment ou sciemment, accorde plus de crédit à un style de management (Globerson et Swikael, 2002) et que l'organisation possède ses propres normes, ses valeurs et ses cultures (Schwebig, 1993, Orgogozo, 1998) et qu'elle peut, elle aussi privilégier un certain style de management.

Il ne faut pas oublier également que les intervenants ou acteurs impliqués dans un projet restent les protagonistes les plus importants du projet : la communication se fait «d'abord» entre des personnes, même si Callon et Law (1989) voient dans les coquilles Saint-Jacques des actants qui communiquent. Le nombre de ces intervenants, leur origine mais aussi leur culture d'entreprise ainsi que leur statut hiérarchique (par exemple) peuvent influencer les modalités de communication requises pour un projet et les orientations à privilégier pour un projet donné. Ainsi, un ingénieur se sent plus souvent démuni qu'un avocat lorsqu'il lui est demandé de prendre en charge des communications dans le cadre d'un projet. Un gestionnaire travaillant au sein d'un organisme public et habitué à une communication fonctionnant de façon bureaucratique pourrait

se trouver désarmé lorsqu'il intervient dans le cadre d'un projet qui a recours à une communication fortement organique. Dans un projet international, plusieurs cultures nationales se côtoient et se mélangent, et là encore cela peut avoir une incidence sur le territoire et le rôle occupés par la communication. Les propos d'Hofstede (1980) laissent à croire que certaines cultures nationales voient davantage en la communication une source d'enrichissement alors que d'autres sont plus sujettes à considérer la communication comme un outil de commandement. Mais, quel que soit le cas de figure, nous dit aussi Adler (1995), pour que convergent des pensées d'origines diverses, une réflexion de fond s'imposera, ce qui laisse imaginer toutes les thématiques que le think tank initial d'un projet peut aborder.

Nous savons qu'établir de nouvelles définitions et un nouveau paradigme n'est pas un simple jeu d'écriture. Fonder une nouvelle approche a des de multiples implications et nous en avons envisagées certaines ci-dessus. Mais comme le font de plus en plus de chercheurs nord-américains et européens en gestion de projet, il nous paraît urgent de questionner l'ensemble des phénomènes survenant en gestion de projet. Pour illustrer cette tendance actuelle en recherche en gestion de projet à s'interroger sur son propre champ, il suffit de citer le projet *Rethinking Project Management 2004-2006*, un gigantesque programme de recherche en réseau subventionné par le Gouvernement de la Grande-Bretagne, étendu dès 2007 et toujours en chantier, dont la promesse scientifique est de réexaminer les postulats de base sur lesquels ont été établis le champ de la gestion de projet dans les années 70-80 : « *to research how mainstream project management ideas should be enriched and extended in relation to the developing practice of project management across different sectors* ». Pas moins qu'une quarantaine de chercheurs participent à ce vaste projet scientifique (toujours en cours), dont l'un des sept objets d'études est consacré aux nouvelles perspectives sur les processus sociaux.

À propos d'innovation scientifique, nous estimons qu'aller de l'avant avec un paradigme mettant en scène une communication à la fois baignant et conduisant le projet ouvre la porte à de nouvelles orientations de recherche en gestion de projet, de même qu'une définition d'un projet bâti par la communication y mènent. Ainsi, des recherches de type qualitative concernant la relation s'établissant entre acteurs projets et outils de planification en cours de projet pourraient être menées qui permettraient de mieux comprendre l'usage des méthodologies agiles et développer de nouvelles méthodologies (Messenger-Rota, 2009). Des études approfondies ayant comme objet d'analyse les pratiques de négociation et de pensée de groupe en situation de projet pourraient être conduites, qui mette à jour de nouveaux modes de négociations (Hällgren, 2010).

Du point de vue conceptuel, nous avons déjà expliqué plus haut en quoi nos nouvelles définitions de la communication en situation de projet et du projet sont originales. Nous avons en particulier souligné que certains chercheurs en gestion de projet (Midler et al., 1993, Murtoaro et Kujala, 2007) y sont «acquis» même s'ils ne définissent pas un projet tel que nous le proposons ici.

Pour sa part, la suggestion d'un nouveau paradigme où le projet est «*communication based and driven*» n'est pas complètement inédite. Notre proposition se situe proche d'hypothèses émises par plusieurs chercheurs en gestion. Ainsi, les conclusions que portent Ford and Ford (1995) sur les liens entre communication et changement sont indubitablement à rapprocher nos propres conclusions. Ces auteurs suggèrent, dans un célèbre article paru dans *Academy of Management Review* en 1995, qu'il serait souhaitable, pour de plus fines investigations dans le champ du changement stratégique, d'«inverser» la perspective classique stipulant que la communication survient en contexte de changement ; ils proposent à cet effet que la communication soit considérée comme le contexte au sein duquel le changement survient et que le processus de changement lui-même soit vu comme le fait de quatre types de conversations. Ford and Ford

proposent à cet effet de considérer le changement comme un processus « *communication driven* » et « *communication based* » plutôt que de considérer la communication comme un élément du changement.

Notre décision d'en appeler à un changement de paradigme fait par ailleurs écho et se trouve renforcée par les conclusions de plusieurs recherches-action, menées par Axelrod (1992) et Senge (1997). Axelrod (1992), à travers son modèle d'intervention en gestion du changement, -le « Conference Model Round »-, pointe clairement que tout changement organisationnel a besoin d'être construit et implanté par la communication, si l'organisation entend le mener à terme. De même, Senge (1997) témoigne de l'impératif de considérer la communication comme socle du changement (en amont et durant son déroulement), lorsqu'il fait état de la force que les dialogues systémiques apportent à la gestion stratégique et opérationnelle d'un changement. S'inscrivant dans le même esprit, les travaux de Steyart et Bouwen, (1996) et ceux d'Heracleous et Barrett (2001) peuvent également servir de références.

Plusieurs autres travaux de recherche récents portant sur le changement et la communication jouent pour nous un rôle à la fois de confirmateurs et d'inspireurs : ceux de Giroux et Demers (1998) et ceux de Vandangeon-Dumez (1998) sont en particulier contributifs, même si ces chercheurs focalisent sur les acteurs et non pas directement sur la communication. Chacune de ces recherches suggère, - à sa manière puisqu'il s'agit d'approches épistémologiques variées (interprétative, symbolique, subjectiviste)- que la communication porte le changement dans les organisations. Plus récemment, Pettigrew (2002) a largement abondé dans ce sens.

En gestion de projet, ce sont plusieurs écrits très récents appelant à une révision des paradigmes en vigueur qui nous ont interpellés : ceux de Smyth and Morris (2007) Dvir, qui ont dénoncé haut

et fort cette idée qu'une «*unified theory of the management of projects*» puisse exister, ainsi que ceux de Pollack (2007) qui s'insurge de la dominance des «hard paradigms» dans ce même champ. Navarre (2005), qui questionne l'universalité des méthodes de conduite des projets en déclarant : «*Y a-t-il un seul paradigme ? Peut-on, doit-on conduire les projets selon diverses méthodes ?(...) A quoi les méthodes sont-elles contingentes ?*», nous a par ailleurs permis de confirmer que la notion de paradigme empruntée ici était de type «molle», puisqu'elle conjugue contingence et complexité.

10.4 - ENRICHIR LE CADRE CONCEPTUEL REPRÉSENTANT LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE PROJET

Comme exposé parmi les six conclusions au début de ce chapitre, les données scientifiques acquises ici permettent de conclure que notre cadre conceptuel de départ représentant la communication en situation de projet comporte des lacunes.

Ce cadre soulignait que l'École du plan, l'École du leader et l'École de la conversation stratégique constituaient des perspectives distinctes mobilisées presque toujours séparément, même si elles n'étaient pas mutuellement exclusives. Or, nos résultats ont indiqué clairement que la nature, la structure de la communication et sa contribution au projet et réfèrent simultanément et en tout temps aux trois Écoles et que donc la communication est dans ce sens «transversale».

Nous avons en effet identifié des patterns explicitant que la nature de la communication est

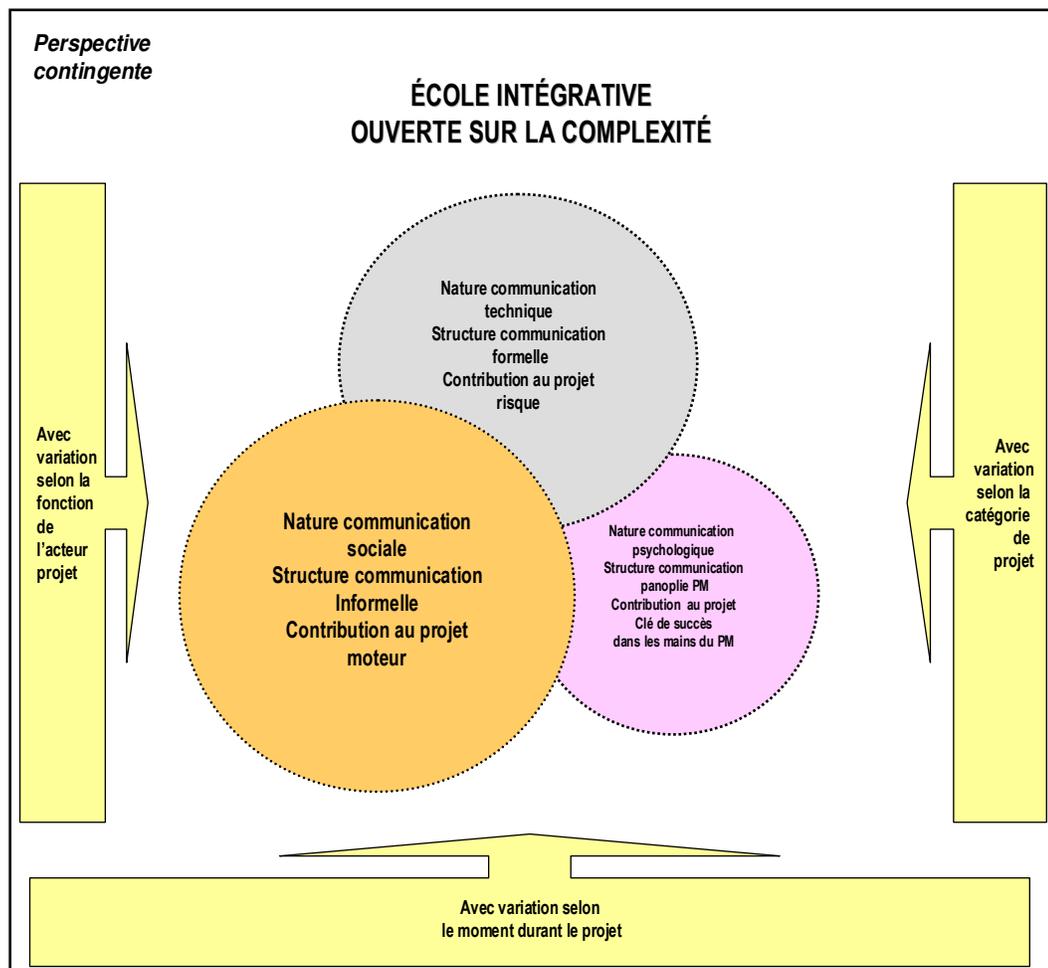
mixte, la structure de la communication est composite et la contribution est multidimensionnelle. Par ailleurs, notre guide conceptuel ne faisait guère de distinction entre les moments d'un projet, les acteurs projets et les projets quant à la communication puisque la littérature en vigueur ne traite pas de ces aspects, même si elle désigne ça et là certains acteurs ou projets. Or, nos résultats ont révélé l'existence de variations de la communication selon les acteurs et les projets et la présence de moments critiques de communication durant le projet.

Conséquemment, nous proposons ici **un cadre conceptuel enrichi** qui, pour être aligné avec nos résultats, est intégratif, c'est à dire qu'il « *emprunte à plusieurs perspectives* » et est ouvert sur la complexité dans le sens où il accepte que le phénomène de la communication en situation de projet soit représenté par un « *système autonome, fait d'ordre et de désordre, capable de composer avec un environnement incertain* » (Morin, 1973, 1991).

Ce cadre enrichi passe donc par la mutualisation des trois Écoles de pensée, introduit la notion de moments critiques au cours du projet, prend en considération les variations constatées selon les acteurs et les projets, autant de constats qui démontrent que de la communication en situation de projet est un phénomène complexe et qu'il nécessaire d'en avoir une vision intégrative pour bien l'investiguer et en rendre compte. Soulignons que cette proposition d'un cadre intégratif ouvert sur la complexité est alignée sur notre méthodologie pragmatique (Tashakorri et Teddlie, 1998).

La figure 16 ci-après présente ce cadre conceptuel enrichi.

**FIGURE 16 : COMMUNICATION EN SITUATION DE PROJET
CADRE CONCEPTUEL ENRICHIS**



Quoique la Figure 16 soit une représentation simplifiée à titre d'ébauche, nous estimons que cela n'entache en rien l'utilité prospective du cadre proposé. À ce sujet, nous croyons fermement qu'un chercheur en gestion de projet, doté de ce cadre actualisé, serait mieux à même qu'aujourd'hui de mener une étude sur la communication, le management, les méthodes, parce que la communication serait envisagée comme «transversale». Il lui serait plus aisé de recourir à une littérature pertinente pour définir son objet de recherche et ses hypothèses mais aussi de construire des outils de recueil de données et de formuler des interprétations. Une démarche

qualitative comme une démarche quantitative serait bienvenue. Nous discutons de ces implications dans le chapitre 11.

A l'épreuve des faits, le bien fondé de ce cadre semble acquis car nous avons pu constater que ce guide conceptuel traduit bien les interrogations actuelles des chercheurs en gestion de projet. Dans «*Project management in the age of complexity and change*» (2003), Jaafari insiste en effet sur le fait que «*les approches conventionnelles en gestion de projet prennent pour acquis un monde d'ordre et d'environnement prédictible*» (traduction libre), ce qui ne reflète pas la société actuelle «*dont les caractéristiques sont celles des systèmes complexes : système ouvert, chaos, auto-organisation, interdépendance*» (traduction libre). De son côté, lors du colloque AIMS 2007, Brédillet (2005) soulignait qu'«une vision intégrative» était «nécessaire» pour comprendre la gestion de projet et l'évolution de pensée qui l'entoure depuis ses origines textuelles alors que Brechet en appelait au concept d'auto-éco-organisation soutenu par Morin pour discuter du projet en tant qu'action collective. Ci-après, nous présentons l'exemple d'une étude scientifique en cours, menée par plusieurs chercheurs, qui emprunte directement aux théories de la complexité :

<p>Mapping the Field of Complexity Theory, and Using One Concept of Complexity as an Interpretive Framework in Studying Projects and Project Management Practice</p>	<p>Svetlana Cicmil, University of the West of England Lynn H. Crawford, ESC Lille/University of Technology Sydney Terence J. Cooke-Davies, Human Systems Ltd./University College London, Kurt Richardson, Institute for the Study of Coherence and Emergence</p> <p>Complexity theory is used to examine project success and failure, the unfolding of project plans and processes over time and space, and dealing with project team dynamics and relationships, both inside and outside the team. This research is based on the thought that focusing on pertinent unresolved issues like these will make it possible to better understand complexity in projects and how to handle it.</p> <p>Estimated completion: 2008. (But no public result yet)</p>
---	--

Par ailleurs, notre décision d'enrichir le cadre de départ des propriétés « intégrative» et «complexe» est en parfaite résonance avec les avancées actuelles **en sciences de la gestion** où nombre de chercheurs en appellent à des cadres conceptuels intégratifs ou/et de la complexité.

Martinet (2006), par exemple, citant Morin, -«*La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire*»- est de ceux qui revendiquent sans détour une pensée «complexe» pour les sciences de la gestion et en particulier pour discuter de stratégie : «*La connaissance en sciences de gestion, écrit à ce sujet Martinet, ne peut pas être neutre et ne doit pas l'être.*»

Rajagopalan et Sreitzer (1996) sont de ceux qui argumentent en la faveur d'un cadre théorique intégratif pour traiter du changement stratégique. Ces chercheurs estiment en effet que la perspective rationnelle, à elle seule, apporte peu de connaissances quant aux acteurs et aux processus managériaux. L'approche de l'apprentissage a aussi ses limites, selon eux : elle décrit bien les interactions mais ne permet pas de voir les relations de cause à effet. Quant à l'approche cognitive, qui est intéressante du point de vue humain, elle traite surtout de l'individu et peu les aspects économiques. Ainsi, les trois approches, prises séparément, présentent toutes des problèmes méthodologiques et théoriques et, aux yeux des auteurs, aucune n'est assez riche pour rendre compte du changement stratégique. Rajagopalan et Sreitzer en concluent qu'avoir recours aux trois perspectives serait plus approprié et proposent la création d'un cadre conceptuel «enrichi» à cet effet : «*In our (integrative theoretical) framework, we emphasize the need to employ more completely specified theoretical models for studying both the antecedents and consequences of strategic change.*» (p 72).

Il est également ici pertinent à nos yeux d'établir un parallèle entre notre proposition d'un cadre conceptuel enrichi, intégratif et ouvert sur la complexité, pour étudier la communication en situation de projet, et l'éclosion actuelle **en sciences de la communication** des approches dites contextualisées et symboliques.

Dans ce champ aussi, les chercheurs ont de plus en plus recours à l'intégration de perspectives distinctes et aux théories de la complexité pour étudier la communication. Ainsi, Muchielli (2000), dans son ouvrage *Approche systémique et communicationnelle des organisations* inspiré par les travaux de l'École de Palo Alto, consacre le «*système des interactions*» au centre duquel le manager se situe, comme guide d'analyse des situations problématiques. Il s'agit là de sa première tentative d'utiliser un cadre conceptuel complexe. Avec le modèle situationnel présenté d'abord comme la théorie des processus de la communication (Muchielli, Corbalan et Ferrandez, 1998), qui enrichit le précédent modèle en y apportant entre autres les dimensions contexte et sens, Muchielli et all. ont alors recours à un cadre plus intégratif, acceptant en son sein plusieurs perspectives interprétatives. Winkin (1998), dans son «*modèle de l'orchestre*», où la communication peut être vue comme la production collective d'un groupe, avait déjà fait sienne l'idée d'intégrer diverses perspectives pour traiter de la communication-action.

En communication organisationnelle, les productions de Taylor (1993, 1998, 2006, 2008) et de Cooren and all. (Cooren, Taylor et Van Every, 2006, Cooren, Brummens et Charrieras, 2008) sont d'intéressantes illustrations des défis que représente l'utilisation de la pensée complexe pour étudier le phénomène de la communication en contexte de gestion.

RÉSUMÉ DES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

En tenant compte de nos divers résultats et interprétations, après un retour sur la littérature, nous avons émis plusieurs propositions conceptuelles qui prennent en considération les objectifs de cette étude, le cadre de départ et les hypothèses.

Mieux conceptualiser la communication en situation de projet nous a incité à proposer:

- un nouveau paradigme

qui rend mieux compte de la nature, structure et contribution de la communication au projet, la vision d'un projet usant de communication instrumentale se trouvant délaissée au profit de l'image d'un projet «communication based and communication driven».

- une nouvelle définition de la communication en situation de projet

qui définit la communication comme bâtisseuse du projet
et la communication comme action & ressource stratégiques pour le management de projet.

- une nouvelle définition du projet

qui définit le projet comme un écosystème construit par la communication
et la communication comme la métaphore du projet.

- un enrichissement du cadre conceptuel d'origine

qui tend vers un cadre intégratif, ouvert sur la complexité et propose une perspective contingente pour mieux rendre compte du phénomène de la communication : de sa nature, de sa structure, de sa contribution au projet mais aussi des spécificités des acteurs ou des projets.

L'intérêt que revêtent les différentes propositions pour le management des projets est développé également dans ce chapitre. Nous avons entre autres évoqué une nouvelle approche de la gestion de projet, basée sur de nouvelles interprétations du rôle des outils et des méthodes.

CHAPITRE 11

CONCLUSIONS

Dans les deux chapitres précédents, nous avons discuté nos principales interprétations et contributions théoriques. Ce chapitre prolonge cette discussion en détaillant les implications et les limites de cette recherche. Nous en présentons ici les principales implications pour la recherche et certaines implications praxéologiques. Nous traitons des limites de la présente étude en fin de chapitre.

11.1 - IMPLICATIONS POUR LES CHERCHEURS

Nous avons déjà énoncé plusieurs avenues de recherche potentielles dans les chapitres précédents mais nous traitons ici de façon plus pointue des implications inhérentes à cette étude.

Comme nous l'avons vu, parce que la communication est déjà fort citée dans les écrits en gestion de projet et également en management, il ne s'agit donc pas d'inciter les chercheurs de ces domaines à faire «plus» état de la communication. Nos résultats, interprétations et

développements théoriques invitent plutôt à mener des recherches qui, prenant appui sur la vision d'une communication «bâtitrice», permettent d'élaborer de nouvelles conceptualisations ou d'enrichir celles existantes.

Mais les contributions de cette étude ne se limitent pas à l'entreprise de recherches dont l'objet d'étude immédiat est la communication. Certaines des conceptualisations développées ici comme le concept d'écosystèmes projets ou le nouveau paradigme permettent d'envisager scientifiquement l'ensemble du champ de la gestion de projet avec des postulats nouveaux et d'aborder également le champ du management stratégique avec un œil différent.

Nous exposons ci-après nos suggestions scientifiques dérivant des résultats, des interprétations, des développements théoriques ainsi que celles reliées à la méthodologie, en les déclinant selon le champ concerné. La liste des implications théoriques présentée ci-dessous n'est pas exhaustive.

11.1.1. INTERÊTS DE LA COMMUNICATION BÂTITRICE POUR LES CHERCHEURS EN GESTION DE PROJET

Si les chercheurs directement concernés par l'ensemble de nos conclusions se situent davantage parmi ceux traitant des dimensions «soft» de la gestion de projet (management, culture, comportement individuel, travail en équipes, compétences, gestion des parties prenantes,...), les chercheurs travaillant sur les dimensions «hard» de la gestion de projet (stratégie, structure, méthodologies, outils, technologies, gestion des risques, ...) seront également intéressés par plusieurs des concepts développés dans le cadre de cette étude, comme nous allons le montrer.

Au nombre des contributions liées aux dimensions «soft» de la gestion de projet de notre étude, l'une d'entre elles parmi les plus directes est de fournir une nouvelle voie pour représenter **la performance d'une équipe de projet**, une notion encore mal définie à ce jour (Adenfelt, 2009). Par une étude in situ des interactions au sein des équipes de projet qui mobiliserait le concept d'une communication mixte et composite ainsi que la table des neuf combinaisons structure-nature et le graphe de la modulation, il serait en effet possible de fonder de nouvelles représentations des acteurs projet dans l'action et par là même de caractériser une équipe de projet à haute performance en se référant à des éléments propres à l'univers des projets et n'appartenant pas au monde des équipes de travail permanentes (Aubé et Rousseau, 2009).

Une autre contribution est certainement de permettre aux chercheurs en gestion de projet de développer de meilleures compréhensions **du rôle des parties prenantes** dans la réussite ou l'échec d'un projet, tel que Jepsen et Eskerod (2009) le réclament. En partant de l'idée que la communication est mixte, composite et que les acteurs entretiennent des liaisons particulières avec les projets, une recherche exploratoire des relations entre les parties prenantes internes au projet et celles externes au projet apporterait sans doute de nouveaux «insights» sur les gestes posés par chaque partie prenante à un projet. Le cas des grands projets complexes où de nombreuses parties prenantes interviennent serait un terrain d'étude propice.

En mobilisant le nouveau paradigme qui présente le projet comme «*communication based and driven*», un chercheur pourrait aussi examiner comment la communication entre l'équipe de projet et les parties prenantes externes contribue au projet, dans le but de développer un modèle de gestion des parties prenantes plus dynamique et prometteur que le classique «plan de communication pour les parties prenantes» (Karlsen, 2002), comme le souhaite Thamhain (2004).

Un chercheur pourrait aussi être intéressé à étudier **les spécificités de travail et de gestion des équipes de projets** en mobilisant le cadre conceptuel enrichi qui promulgue une communication qui varie selon les acteurs et les projets (Lovelace and all., 2001). Cette orientation «contingente» permettrait de comprendre mieux quelles situations de projet sont «problématiques» et d'enrichir des travaux déjà réalisés qui tentent de repérer des «clusters», comme ceux institués par Kliem and Anderson (1996) sur les styles d'équipes de projet et les orientations managériales.

Une étude de ce type sur les équipes de projets multifonctions (Royer, 2005) ou virtuelles (Dubé, 2009), celles-ci étant considérées comme des biocénoses particulières apporterait certainement de nouvelles connaissances sur les NTIC et leur contribution à un projet (Chiocchio, 2007).

Une étude de la communication en situation de projet, centrée exclusivement sur les projets en tant **qu'écosystèmes singuliers**, qui permettrait de mieux connaître les caractéristiques communicationnelles de chaque catégorie de projet, qu'elle soit à but descriptif ou prescriptif, serait aussi appropriée.

Plus éloigné de notre centre d'intérêt immédiat qu'est la communication, un autre «output» de cette recherche est d'inciter à mener des études portant sur **les relations entre les acteurs projets, selon leur fonction projet et leur niveau de motivation** (Dunn, 2001, Gallstedt, 2003).

En partant du principe que des acteurs entretiennent des liaisons particulières avec les projets, il serait en effet possible d'examiner si à un type de liaison acteur-projet correspond une certaine forme de motivation ou inversement.

Par ailleurs, nous considérons que notre cadre conceptuel enrichi peut servir de « **guide** » **pour mener des recherches en gestion de projet** qui couvrent les différents domaines des sciences humaines, comme nous y invitent Kolltveit, Karlsen and Gronhaug (2007). Nous pensons ici à titre d'illustrations, à une étude qui explorerait la posture managériale du gestionnaire de projet, vu en tant que « traducteur » du réel et du symbolique ou à une étude qui décrirait les diverses formes d'intégration des parties prenantes dans le processus projet pour en comparer la richesse. Nous songeons aussi à une étude qui examinerait les processus de collaboration entre les membres d'une équipe de projet pour mieux comprendre les avantages et les difficultés liés au travail collaboratif ou à des recherches qui interrogeraient la dynamique de travail de l'équipe projet pour en caractériser les principes propres au mode projet.

Parmi les contributions liées aux dimensions «hard» de la gestion de projet de notre recherche, nous estimons qu'un chercheur va pouvoir étudier «autrement» la place (usage, temps, appropriation) qu'occupent les méthodologies de projet classiques et «agiles» sur le terrain afin de mieux comprendre l'empreinte des outils sur la conduite de projet et vice-versa, grâce au concept de communication bâtisseuse. Nous avons vu ici en effet que les acteurs projets semblent, en partie du moins, faire fi de la méthodologie dans leurs échanges et il serait intéressant d'examiner de plus près les processus de communication entre ces acteurs pour mieux identifier comment les méthodologies interviennent dans l'élaboration d'un projet (Messenger-Rota, 2009).

S'interroger sur **l'action collective** (Hatchuel, 2005) en situation de projet en utilisant le concept de la communication bâtisseuse, comme action et ressource stratégiques pour le projet et son management, permettrait d'enrichir le concept de métarègles développé par Jolivet et Navarre

(1993) et repris par plusieurs chercheurs en management par projet (Lampel et Jha, 2006). Mobiliser le concept de communication bâtisseuse pourrait également constituer une direction de recherche à suivre pour mieux comprendre le projet en tant **qu'innovation organisationnelle** (Martinsuoï, Hensmann, Arto, Kujala et Jaafari, 2006, Le Masson et al., 2006).

D'une manière plus globale, nous croyons que la proposition d'un paradigme nouveau qui représente la relation communication-projet à l'«inverse» de la représentation actuelle ouvre la porte à **d'autres «renversements» conceptuels**. A tout le moins, il souligne qu'un changement de lunettes est bénéfique pour examiner les phénomènes inhérents à la situation de projet et à la gestion de projet. Nous pensons ici par exemple à mener une étude qui proposerait comme hypothèse de recherche que la performance projet soit le fruit de la performance de l'équipe projet et non pas que la performance de l'équipe projet soit un élément de la performance projet (Hoffman, Kinlaw and Kinlaw., 2000, Nogueira and Raz, 2006).

Notre proposition d'une définition nouvelle pour un projet qui met l'emphase sur l'Humain, instituant que le projet est un écosystème comprenant biotope et biocénose (voir Chapitre 10, p 279), va pouvoir ressourcer la recherche en gestion de projet à travers une mise en chantier d'un plus grand nombre **d'études empiriques**, sur les êtres vivants et les phénomènes humains dans les projets. De nombreux chercheurs se disent intéressés à travailler dans cette direction mais peu approchent l'activité projet en se libérant des définitions conventionnelles, rendant là souvent difficile une exploration approfondie des modes de gestion ou d'organisation en situation de projet, comme le remarquent Smyth and Morris (2007) et Hällgren (2010).

Le cadre conceptuel enrichi que nous avons défini devrait inciter à la conduite de projets de recherche destinés à la découverte de **nouveaux éléments constitutifs du champ** de la gestion de projet, jusqu'alors non révélés en raison de la présence de cadres conceptuels trop étriqués, ainsi que le suggère Brédillet (2007). Nous pensons par exemple que l'étude du phénomène du leadership en situation de projet, pourrait en bénéficier : les chercheurs attirés par ce thème mobilisent généralement de façon exclusive la perspective du leader, pour examiner les relations entre leader et «*leadés* », prenant généralement pour acquis que Le leader est le gestionnaire de projet (Turner et Muller, 2005, 2007). Examiner **la question du leadership** au moyen d'un cadre ouvert sur la complexité pourrait aussi mener à une exploration empirique multicritères du leadership ou à une étude du leadership des parties prenantes (Kolltveit, Karlsen and Gronhaug, 2007). Les recherches actuelles qui sont menées sur les tensions projets/métiers (Jernez-Walch, 2004) pourraient également voir dans ce cadre nouveau un guide intéressant pour réexaminer processus et contenus, selon les types de projet.

Outre ces avenues de recherches essentiellement de nature exploratoire, cette étude renvoie directement à la possibilité de tester les différents concepts développés ici, i.e. l'existence de patterns concernant la nature, la structure et la contribution de la communication mais aussi la présence de moments critiques durant le projet et de variations selon les acteurs et les projets, afin de valider les résultats obtenus ici ou de les bonifier, le cas échéant. Certainement, un chercheur en gestion de projet et travaillant à l'aide de méthodes quantitatives ou mixtes pourrait être intéressé à effectuer **une recherche confirmatoire** sur la communication «bâtitrice», au moyen de sondages ou/et observations. Effectuer une recherche afin de valider notre hypothèse qu'il existe des écosystèmes projets particuliers constituerait un autre développement intéressant de cette étude.

Du point de vue strictement méthodologique, nous pensons que notre étude contributrice dans le champ de la gestion de projet parce qu'elle suggère ou rappelle que **les « mixed methodologies »** représentent une stratégie pertinente pour aborder les phénomènes spécifiques du monde des projets, qu'ils soient de type « hard », comme les méthodologies de projet, les tableaux de bord, l'analyse des risques (Courtot, 2000) ou de type « soft » comme la coopération, la collaboration, la gestion des désaccords (Vaaland, 2004, Dimitroff, Schmidt and Bond, 2005). Nous croyons aussi que cette recherche démonte qu'il est enrichissant d'emprunter une voie d'étude pragmatique (Tashakorri et Teddlie 1998) en gestion de projet, un champ des sciences appliquées du fait de sa dimension praxéologique. De plus, compte tenu de la richesse de ses résultats, nous pensons que cette recherche devrait inciter des chercheurs à mener davantage d'études descriptives empiriques, comme le réclament Garel, Giard et Midler (2004) et Joffre, Aurégan, Chédotel et Tellier (2006).

11.1.2. INTERÊTS DE LA COMMUNICATION BÂTISSEUSE POUR LES CHERCHEURS EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

La communication est un thème bien présent dans les écrits en management stratégique et en théories des organisations, donc là aussi, il s'agit surtout d'offrir aux chercheurs des pistes pour élaborer de nouvelles conceptualisations. Certains d'entre eux voudront certainement valider les résultats acquis ici pour développer des modèles explicatifs et prescriptifs mais nous pensons que nos découvertes vont intéresser en priorité les chercheurs enclins à mener des travaux de nature exploratoire, qu'ils soient descriptifs ou normatifs.

Certainement, poursuivre les travaux de Ford and Ford (1995) en définissant la communication comme une action et une ressource stratégiques pour le changement, serait une avenue intéressante qui contribuerait à **enrichir le champ de la gestion du changement**. Les chercheurs appartenant à l'école classique et ceux de l'école actuelle de la gestion du changement, devraient par ailleurs trouver, dans cette notion d'une communication mixte, composite et multidimensionnelle, un incitatif à rediscuter leurs postulats respectifs sur la communication en situation de changement (Lehmann 2010).

Les chercheurs en sciences de la gestion pourront trouver dans le concept de la communication bâtisseuse matière à rafraîchir certaines des conclusions portées sur les organisations apprenantes et le transfert de connaissances qui mettent l'emphase sur les acteurs interagissants (Argyris, 2000, Nonaka et Takeuchi, 1997). En particulier, la table des neuf combinaisons nature-structure pourrait permettre d'analyser les apprentissages individuels et collectifs (Tarondeau, 1998). Lorino et Tarondeau (2006) pourraient examiner la communication en tant que processus stratégique. Nos résultats pourraient aussi inciter des chercheurs à questionner l'existence d'une communication «bâtisseuse» **en développement de l'innovation** (Nobel et Birkinshaw, 1998).

Les chercheurs **en management stratégique** intéressés par les pratiques de la stratégie (Rouleau et Balogun, 2008), en considérant la communication comme une action et une ressource stratégiques, trouveront ici une avenue nouvelle pour enquêter sur les rôles symboliques et «*faiseurs de sens*» des outils de la gestion de projet.

En se dotant du cadre conceptuel enrichi comme guide, des chercheurs en théories des organisations vont pouvoir développer une meilleure connaissance des projets en tant

qu'organisations temporaires (Lundin, 1995). Les chercheurs en management stratégique (Konieg, 1996, Martinet, 2006) seront certainement intéressés à discuter du **projet comme un écosystème ouvert... temporaire**. Joffre et al. (2006), qui explorent «le management stratégique par le projet», trouveront à travers l'idée d'une communication contributrice au parcours non linéaire, dans les mains de tous les acteurs, matière à enrichir leur discussion **sur la gestion des imprévus** qui mobile le concept d'une «*compétence improvisationnelle*», présente à tous les niveaux de l'organisation.

Les chercheurs œuvrant en **communication organisationnelle**, par la métaphore du projet comme communication, vont être davantage intéressés à étudier le projet en tant qu'organisation spécifique et donc niveau d'analyse (Gramaccia, 1998, Groupe de recherche GRECO). Notre cadre enrichi pourrait aussi offrir la possibilité de mieux comprendre le rôle des textes versus celui des paroles dans un contexte organisationnel particulier (Cooren et al., 2006). Il offre par ailleurs l'occasion de revisiter les collectifs sociaux en tant que communication (Hawes, 1974).

11.2 - IMPLICATIONS POUR LES PRATICIENS EN GESTION DE PROJET

Pour affronter les nombreux nouveaux défis que l'avenir leur réserve, les praticiens en gestion de projet ont besoin d'ajuster leur vision de l'univers des projets, martèlent Crawford, Morris, Thomas et Winter (2006). Pour ces auteurs, dont l'étude est centrée sur le gestionnaire de projet,

il s'agit là d'un acteur projet qui n'a d'autre choix que de développer rapidement une vision plus « complexe » du travail en mode projet, quitter ses habits de technicien de projet et devenir un praticien réflexif.

Les résultats de cette recherche confirment cette orientation mais vont au-delà puisque les transformations que nous suggérons d'effectuer constituent des mouvements de grande ampleur. Ils touchent en effet 6 des 7 S qui figurent l'organisation en activité selon McKinsey repris par Pascale (1984) et ici : «*structure, systems, shared values, style of management, staff and skills*». Les dirigeants d'entreprise (par projet ou non), les responsables de bureaux de projet, les directeurs métiers, les directeurs de programmes et/ou projets, les gestionnaires de projet, les spécialistes métiers et les consultants externes sont donc autant d'acteurs concernés par nos recommandations.

De plus, la plupart des propositions exposées ci-dessous représentent des changements organisationnels de 2^e ordre (Akerman Anderson et Anderson, 2004) et exigent à ce titre de revisiter les postulats de gestion en place, ce qui exige ténacité et temps.

Ainsi, même si notre étude n'est pas prescriptive, les pistes à suivre que nous avons envisagées pour améliorer la gestion de projet dans son versant praxéologique sont ambitieuses et nécessitent de profonds remaniements. Néanmoins, nous les considérons toutes justifiées car en parfait accord avec nos résultats, interprétations et développements théoriques, en particulier avec la proposition d'un nouveau paradigme pour représenter la communication en situation de projet.

Nous avons choisi ici de citer seulement les indications -parmi les nombreuses que nous avons envisagées-, que nous avons pu tester auprès d'experts en activité. Bien que nous arguions au sein

même de cette thèse pour une communication qui ne soit en aucun cas l'énoncé de règles de commandement et que nous considérons qu'une organisation est un Tout composé d'éléments inter-reliés, nous avons découpé de façon thématique nos recommandations pour des raisons de lisibilité. Évidemment, notre liste des suggestions n'est pas exhaustive.

Au niveau de la structure organisationnelle, nous pensons qu'intégrer la communication dans les bureaux de projets (Aubry et al., 2009) ou au plus haut niveau hiérarchique d'une organisation par projet, au moment exact de la formulation des principes de base de l'orientation projet de l'organisation (Lampel et Jha, 2006), serait pertinent pour donner naissance à un plus grand nombre de projets «heureux» («Happy Projects» étant le nom d'une recherche-action menée actuellement à l'Université de Vienne). Par projets «heureux», nous entendons des projets qui sont menés à leur terme dans de bonnes conditions, ceci incluant la valorisation du rôle actif et différencié que joue dans la conception et la réalisation des projets chaque acteur projet.

Une métarègle «communicationnelle» pourrait être définie au moment de la création d'un bureau de projet (Project Management Office), qui servirait de balise pour la reconnaissance des diverses pratiques de communication propres aux projets.

Un séminaire introduisant le thème de la communication «bâtisseuse» pourrait être offert à titre de formation-conseil, par les consultants en charge de monter un PMO, ces experts externes étant souvent sollicités lors du développement de ce type de superstructure.

Au niveau culturel («shared values»), consigner la communication comme la métarègle des métarègles de projet, pour reprendre l'expression-clé de Jolivet et Navarre (1993, 2003, 2005) et Ika (2006) et appliquer ce principe fondateur sur le terrain par un management des personnes

congruent, qui met l'emphase sur le dialogue (Isaacs, 2000, Hamel, 2004) constituerait une démarche fructueuse.

Aussi, au niveau «**staff**» de l'organisation, parce qu'il est vital pour la bonne santé des projets que la communication soit appréciée par tous les acteurs projets comme une activité non linéaire, ouverte sur l'extérieur et une ressource à prendre en charge collectivement, il est souhaitable que la culture organisationnelle en place reconnaisse au «désordre» une valeur constructive et adopte un ensemble de normes non bureaucratiques (Mintzberg, 1999). C'est en tous cas une condition pour que tous les acteurs projets puissent intérioriser cette image d'une communication qui module au cours du projet, que ses fluctuations soient vues comme «normales» et qu'une communication «bâtitrice» puisse se déployer. Il est nécessaire également que chaque équipe projet comprenne que travailler en silo, sans entretenir de relations hors équipe et sans réseauter, nuit à la santé du projet (Jepsen et Eskerod, 2009) ; pour chaque membre d'une équipe projet, et pas seulement pour le PM, la gestion des parties prenantes (Karlsen, 2002) devrait représenter un travail essentiellement relationnel de longue haleine, déterminant pour le projet.

Au niveau du style de management dans l'organisation, comme il s'avère essentiel pour la bonne santé des projets que la communication ait un rôle effectif - et pas seulement symbolique- de «bâtitrice», une issue praxéologique serait de configurer, au cas par cas, un vaste dispositif de gestion reposant sur la communication formelle-informelle, qui inclurait une méthode définissant les modalités d'interactions avec parties prenantes et serait à déployer dès la formulation de l'idée de projet, soit bien avant l'avant- projet et le kick off du projet. Reconnaître au plus haut niveau hiérarchique que la dimension informelle de la communication n'est pas «nuisible» aux projets et le faire savoir à tous les acteurs projets serait de mise pour développer

des projets plus «heureux». Les méthodes de scénarisation des projets (Chanal et al. 2009) sont de ces méthodes qui gagneraient à faire plus de place aux communications informelles.

Au niveau des systèmes de l'organisation, une formule serait d'«estampiller» officiellement la communication comme étant le moteur du projet dans les méthodologies de projet et dans les référentiels de connaissances utilisées en entreprises, que ceux-ci soient élaborés par ces associations professionnelles en gestion de projet ou par des spécialistes en interne.

Dans cette perspective, il serait certainement pertinent de définir avec les différents acteurs de l'organisation appelés à participer à des projets les principes de communication à mentionner dans les méthodologies de projet, tout en gardant en tête qu'il est fondamental que chaque équipe projet, quelle que soit sa structure organisationnelle, soit en mesure de prendre en mains sa propre communication et de la reconfigurer selon ses besoins (Edmonson and all., 2005). Bien entendu, il est essentiel de s'assurer en tout temps que les personnes directement impliquées dans les projets connaissent la (ou les) méthodologie de projet en vigueur et sachent comment il y est fait mention de la communication (responsabilités, territoire, dispositifs, ...).

D'un point de vue plus opérationnel mais toujours en suivant l'esprit de nos résultats, mettre en place des dispositifs de communication socio-informels qui ne soient pas des événements festifs ou des 5 à 7 comme souvent imaginés (Bellenger, 2005, Picq, 2005), fait partie des initiatives à prendre qui permettent au projet de se développer rapidement : un aménagement des lieux dans les organisations, qui contribue à faire en sorte que les acteurs projets puissent échanger sans les contraintes habituelles, est une bonne voie à suivre.

Sans ambiguïté, la communication socio-informelle ne saurait se passer de communication technico-formelle, comme nous l'avons vu ici. Fournir aux équipes de projet un dispositif simple

et clair de communication, connu et accessible à tous, permettant en priorité de partager et d'actualiser les informations est crucial. Configurer un appareillage de NTIC doté de fonctions prédéfinies - qui reste ouvert aux modifications- peut grandement contribuer à bâtir le projet. Mais si l'usage des NTIC en situation de projet est à recommander du fait de la souplesse d'utilisation, du faible coût, de la rapidité et de l'interactivité des outils virtuels, les face à face sont indispensables, même s'ils exigent des déplacements physiques importants (Chiocchio, 2007). De plus en plus d'organisations font le constat que la communication «authentique», comme l'ont désignée ici les répondants, est incontournable pour un projet en santé. Elles reviennent à des pratiques de rencontres en mode «présentiel» même si celles-ci impliquent plus d'engagements financiers et humains.

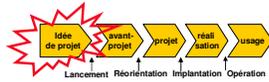
Dans un autre ordre d'idées, **au niveau des «skills»**, compte tenu de nos résultats -indiquant que le rôle de «communicateur» ne devrait pas être attribué au seul PM-, il apparaît urgent de former à la communication, à la négociation, à la gestion des désaccords et à la résolution de problèmes non pas seulement le gestionnaire de projet mais toutes les personnes impliquées formellement dans les projets. Cela peut se faire dans le cadre de programmes de développement de compétences institutionnels ou de façon contingente, selon les expertises des personnes assignées aux projets. Actuellement, seuls les PM ont accès à ces formations et beaucoup sont ceux qui ne savent pas comment en partager les acquis.

La Figure 17, ci-après, illustrent certaines des indications que nous avons pu partager avec des experts:

FIGURE 17 : SUGGESTIONS AUX PRATICIENS POUR UNE GESTION DE PROJET AMÉLIORÉE

VERS DES ACTIONS CONCRÈTES SUR LE TERRAIN DES PROJETS...

- ◆ Avoir une politique institutionnelle de communication- projet claire et partagée
 - ce qui permet de penser et pratique la communication dès l'idée de projet et non pas à partir du kick-off
 - et permet de prolonger facilement la communication jusqu'aux «lessons learned» au moins



VERS DES ACTIONS CONCRÈTES SUR LE TERRAIN DES PROJETS...

- ◆ Restorer des «face-to-face» obligés aux côtés des plateformes informatiques ou des intranets

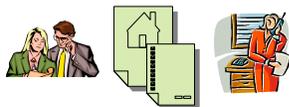
- de façon à ce que les systèmes Agile et les chaînes de courriels ne soient pas considérés les seuls supports interactifs officiels efficaces
- pour faire renaitre l'authenticité et la responsabilisation des stakeholders



VERS DES ACTIONS CONCRÈTES SUR LE TERRAIN DES PROJETS...

- ◆ Consacrer officiellement un «espace» à la communication informelle, en façonnant des ponts entre collègues ainsi qu'entre internes et externes

- construire une structure projet qui autorise ces liaisons
- définir les règles de fonctionnement qui vont avec
- s'assurer d'avoir une méthodologie projet qui le permet



VERS DES ACTIONS CONCRÈTES SUR LE TERRAIN DES PROJETS...

- ◆ Former tous les acteurs projet à la communication projet et pas seulement les gestionnaires de projet

- pour un transfert effectif des connaissances, pour l'amélioration des compétences et pour l'augmentation de la capacité de tous à faire face à l'incertitude et aux revirements
- un training à la communication et à la négociation, voire au «management» de projet, doit être offert aux membres des équipes projet, aux spécialistes et aux directeurs de projets



En ce qui concerne les contributions que cette étude pourrait apporter aux praticiens qui œuvrent à la direction des organisations, nous souhaitons que les résultats de cette recherche incitent ces personnes **en tant qu'individus** à régler leur rétroviseur -à défaut de changer de lunettes- et à envisager la communication autrement que dans le sens classique *fayolien* du terme, à savoir le transfert de données, la diffusion d'informations, l'énoncé de commandements (Lohisse, 2000). Sachant que nous mentionnons là des changements individuels de 2^e niveau (Argyris, 1999), nous sommes tout à fait conscients que dans les faits il y aura peu de répercussions immédiates.

Mais une transformation mentale est en marche : certains «CEO» reconnaissent volontiers que l'échange informel n'est pas que négatif (la méchante rumeur) mais constitue au contraire une action à favoriser, car génératrice d'opportunités.

Effet de «mode» ou véritable réflexion personnelle ? Plusieurs dirigeants d'entreprise (Ubisoft, Microsoft) semblent avoir compris en tous cas l'intérêt que revêt la communication «bâtitrice» pour le développement des projets et des acteurs projets «heureux» : ceux-ci ont institué de nouvelles pratiques communicationnelles, en installant directement dans leurs couloirs des mini-tables de discussion autour desquelles trois ou quatre personnes peuvent se réunir à volonté ou en mettant à la disposition des acteurs projets des salons «lounge»... qui autorisent un travail en équipe dans un cadre différent.

Par ailleurs, de plus en plus d'organisations (Ressources Canada, AMT, Sony-Erickson) ont recours à des modèles de gestion du changement qui impliquent une communication bâtitrice (Axelrod et al. 1999) ou mettent en place des équipes de travail qualifiantes (Zarifian, 1996) basée sur une communication génératrice d'activités à forte valeur ajoutée, ce qui laisse croire que leurs dirigeants évoluent vers des visions plus actuelles de la communication.

11.3 - IMPLICATIONS POUR LES ENSEIGNANTS EN GESTION DE PROJET

Nos résultats devraient permettre aux enseignants, professeurs et formateurs en gestion de projet de se ressourcer tant du point de vue didactique que celui pédagogique (Giordan, 1995).

Du point de vue didactique, ne serait-ce que parce qu'elle fait le point sur une large littérature académique et professionnelle en gestion de projet à la fois récente et internationale, cette étude peut certainement permettre à tout enseignant qui s'intéresse à l'Humain dans le projet, au management de l'équipe de projet, à la conduite des projets de changement ou encore au leadership en situation de projet (et bien sûr à la communication en situation de projet), de compléter ou modifier son matériel pédagogique.

Mais nous souhaitons vraiment que cette étude attire l'attention des responsables de programmes en gestion de projet dans les écoles de gestion, les écoles d'ingénieurs et les universités, quant à la place qu'occupe l'enseignement des matières dites « soft » en gestion de projet. L'ère de l'ingénierie de projet (Hazebroucq et Badot, 1997) prévaut encore nettement dans les enseignements de la gestion de projet, même si la notion du «*management*» de projet s'impose et que l'évolution du champ de la gestion de projet s'est fortement accélérée les dernières années (Germain, 2006). En moyenne, selon nos informations (obtenues via l'Internet, les sites d'institutions nord-américaines et européennes en enseignement supérieur offrant des programmes en gestion de projet), un cours obligatoire sur six ou sur cinq en gestion de projet est dédié aux pratiques managériales en situation de projet et traite de comportement organisationnel

en mode projet, de gestion des ressources humaines ou du management stratégique des projets. Les quatre ou cinq autres cours portent les dimensions «hard » des projets : l'étude de faisabilité, la planification, les outils de contrôle, l'analyse financière, l'analyse des risques ou la technologie, exception faite d'un cours sur le contexte organisationnel parfois.

Qui plus est, très souvent, dans l'unique cours qui traite de management de projet, seul le point de vue du gestionnaire de projet y est abordé, ce type de cours veillant à doter ledit manager d'une panoplie d'habiletés individuelles qui sont supposées permettre le succès du projet.

Du point de vue pédagogique, en ce qui concerne les méthodes d'enseignement, nous croyons que nos résultats sont une invitation à mobiliser davantage les méthodes basées sur les échanges, les interactions, l'expérience et le vécu, mais aussi celles incitant au travail en équipe de projet comme les études de cas en temps réel ou les simulations en contexte de ressources limitées dans les projets. Parmi les choix disponibles, la méthode MAP-S présentée par Declerck et Debourse et Declerck en 1997 nous semble représenter un exemple en la matière, parce qu'elle convie les apprenants à vivre, en équipe projet, un projet en temps réel (comprimé) et parce qu'elle offre de multiples possibilités de discussions sur la théorie et la pratique. Elle fait en effet partie des méthodes qui permettent un retour sur l'expérience ou une réflexion sur l'action (Schön, 1994), dans le même esprit que les « lessons learned » en mode projet.

D'une manière plus générale, du fait même que projet égale expérience ou aventure collective contrainte dans le temps, à ressources limitées, à résultats incertains, interactions intenses, avancée irréversible, pressions externes fortes, nous croyons fermement que l'enseignement de la gestion de projet est un terrain particulièrement approprié à l'exercice de méthodes de pédagogie dite actives, centrées sur l'apprentissage (Giordan, 1995).

11.4 - LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE

Nous avons longuement discuté de méthodologie dans le chapitre 5 de cette thèse qui porte exclusivement sur la méthodologie employée ici et nous sommes revenus sur certains points de méthodologie dans le chapitre 8 qui concerne les résultats et les interprétations (paragraphe 8.8).

Nous pensons donc avoir bien tracé déjà le périmètre de la présente recherche. De ce fait, nous exposons ici seulement les limites de cette étude qui n'ont pas été présentées auparavant et qu'il nous revient de mentionner, en toute conformité avec les exigences en sciences sociales.

Au-delà des contributions mentionnées auparavant, cette recherche présente aussi plusieurs limites dues à nos divers engagements.

En qui concerne notre objet, nous avons choisi ici de traiter du phénomène de la communication en tant que processus et contenu mais nous ne nous sommes intéressés ni à la symbolique, ni aux acteurs en tant qu'individus à psyché spécifique. Par ailleurs, nous n'avons ici examiné que certaines caractéristiques de la communication et, même si celles-ci sont significatives pour appréhender le phénomène de la communication en situation de projet, plusieurs autres peuvent être intéressantes à étudier à notre niveau d'analyse, comme l'intentionnalité des acteurs ou le langage. Mener de nouvelles recherches sur la communication en situation de projet serait donc pertinent pour venir compléter la nôtre.

Ici, **notre unité d'analyse** a été l'acteur projet en interaction et de ce fait, nous n'avons pas toujours pu reconstituer l'ensemble de tous les projets qu'ont évoqués les individus lors des

entrevues, même si nous avons pris la précaution d'avoir recours à plusieurs individus au sein d'une même organisation par souci de triangulation. Ce choix ayant pu nous faire perdre des données utiles pour mieux comprendre, il serait certainement intéressant de prolonger notre étude en choisissant une autre unité d'analyse comme l'équipe projet.

D'un point de vue méthodologique, l'étude se trouve circonscrite du fait de son arrimage au paradigme pragmatique (Tashakorri et Teddlie, 1998). Faire ce choix comporte des risques d'effet « halo » au niveau de l'interprétation des résultats puisque bon nombre de perspectives et d'approches sont mobilisées. Mais c'est aussi le prix à payer pour l'usage d'une « middle methodology » (Brewer et Hunter, 1989) qui a par ailleurs le mérite de fournir richesse (car plus de données) et validité interne (car mesures indépendantes).

Au niveau de la validité (interne), cette recherche a des limites, même si de nombreuses précautions ont été prises pour se doter de résultats solides, dont l'usage de mesures indépendantes. D'une part, les construits au centre de cette étude ont représenté certaines difficultés d'opérationnalisation. D'autre part, la méthode des entrevues ne garantit pas un accès direct à certaines données, ce qui peut engendrer des lacunes en recueil de données. (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991).

Côté vérifiabilité et plausibilité, la recherche étant essentiellement qualitative, elle admet plusieurs limites (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991). En effet, même si la vérifiabilité de cette recherche est acceptable -puisque toutes les informations concernant le processus de recherche et les outils utilisés sont consignées-, il s'avérerait en effet assez difficile de la reproduire *tel quel*: le fait qu'il s'agisse d'entrevues individuelles se déroulant sur plusieurs lieux

distincts peut constituer un obstacle. Par ailleurs, même si la plausibilité de cette recherche -en ce qui tient au format et la préparation- serait difficile à réfuter, il reste qu'au niveau des résultats et interprétations, tout chercheur «qualitatif» s'expose davantage que le chercheur «quantitatif», ce qui peut engendrer des malentendus de contenus et de formes.

En termes de généralisation, puisqu'il s'agit d'une recherche menée auprès de 40 individus, les résultats sont extrapolables jusqu'à un certain point seulement (propositions à valider). Certaines analyses, dont celles des variations de la communication, ayant été menées sur des échantillons inférieurs à 10 individus, généraliser serait un abus. Aussi, la sélection des sites visités a pu induire des biais, quant au recueil des données et durant les analyses (Miles et Huberman, 2003). Mener une étude similaire à grande échelle, auprès d'un bien plus grand nombre de répondants serait donc de mise pour que les résultats aient une forte validité externe.

Ainsi, nous sommes enthousiasmés à l'idée que plusieurs investigations futures puissent être réalisées pour établir de plus fines identifications et fournir de plus fidèles restitutions que cette étude exploratoire a pu livrer. Autant de raisons pour améliorer et poursuivre... par la discussion, puisque selon McCloskey (1985), c'est ainsi que se construit la Science. .

CHAPITRE 12

BIBLIOGRAPHIE

- Adenfelt, M. (2009). «Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication», *International Journal of Project Management*, On Line Only, 21 pages
- Adler, N. (1995), «Competitive Frontiers: Cross-Cultural Management in the 21st Century». *International Journal of Intercultural Relations*, 19 (3), pp. 523-537
- Adler, P. S. and S-W. Kwon (2002). «Social capital: prospects for a new concept», *Academy of Management Review*, 27 (1), pp. 17-40
- AFITEP. (2003). *Le management de projet, principes et pratique*, 2^e édition, France, Éditions Afnor
- Agarwal, R., R. Croson and J.T. Mahoney (2010). «The roles of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation», *Strategic Management Journal*, 31 (4), pp. 413-435
- Ahlstrand, B., J. Lampel and H. Mintzberg (1998). *Strategy Safari*, New York, The Free Press
- Aïm, R. (2007). *La gestion de projet*, France, Gualino Éditeur
- Akerman Anderson, L. et D. Anderson (2004). *Itinéraire pour conduire le changement*, France, Éditions AFNOR
- Akrich, M., Callon M. et B. Latour (2006). *Sociologie de la traduction*, France, Mines Paris Tech
- Alderman, N., Ivory, C., I. McLoughlin and R. Vaughan (2005). «Sense-making as a process within complex service-led projects», *International Journal of Project Management*, 23, pp. 380-385
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et S. Ehlinger (1999). «Analyses de représentations et de discours», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 16, pp. 449-475
- Amami, M. and G. Beghini (2000). «Project Management and communication of product development through electronic document management», *Project Management Journal*, June, pp. 6-19
- Andersen, E.S. (2006). «Toward a project management theory for renewal projects», *Project Management Journal*, USA, 37 (4), pp. 15-30
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy* (3^e édition), Richard D. Irwin, New York
- Angot, J. et P. Milano (1999). In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 14, pp.397-421
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York

- Arcidiacono, F. (2007). «Studying the Practice of Cooperation and Collaboration Within an Interorganizational Research Project on the everyday lives of families», *Integrative Psychology and Behaviourism*, 41, pp. 139-153
- Argyris C. et D. Schon (1978). *Organizational Learning : A theory of Action Perspective*, Addison Westley
- Argyris, C. (1994). «Good Communication That Blocks Learning», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 77-85
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir*, Dunod
- Arrègle, J-L. (1995). «Le savoir et l'approche Resource Based: une ressource et une compétence» *Revue française de gestion*, septembre-octobre
- Arrègle, J-L. (2006). «Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques», *Revue française de gestion*, 32 (160), pp. 141-160
- Asquin, A., Falcoz C. et T. Picq (2005). *Ce que manager un projet veut dire*, Éditions d'organisation, France
- Asquin, A. et T. Picq (2007). *Manager un projet pour la première fois*, Éditions Eyrolles, France
- Astley, W.G. (1985). «Administrative Science as Socially Constructed Truth», *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), pp. 497-514
- Astley, W. G. et A. Van de Ven (1983). «Central Perspectives and Debates in Organization Theory», *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-273
- Athaide, G. and R. Stump (1999). «A taxonomy of relationship approaches during product development in technology-based, industrial markets», *Product Innovation Management*, 16, pp. 469-482
- Athier, E. et F.K. Abdelaziz (2003). *La vision projets*, Éditions EMS, Management & Société, Paris
- Attallah, P. (1993). *Théories de la communication : Histoire, Contexte, Pouvoir*, Presses de l'Université du Québec, Québec
- Aubé, C., Savoie A. et V. Rousseau. (2000). «Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous ?», *Revue québécoise de psychologie*, Canada, 21 (3), pp. 159-177
- Aubé, C. et V. Rousseau (2009). «Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire», *Revue Gestion*, Canada, 34 (2), pp. 60-67
- Austin, J. (1972). *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Paris (première version 1962)
- Axelrod, D. (1992). *Donnant-donnant : la théorie du comportement coopératif*, Éditions Jacob, France
- Axelrod, D. (1992). «Getting Everyone Involved: How One Organization Involved Its Employees, Supervisors and Managers in Redesigning the Organization», *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (4), pp. 499-509
- Axelrod, R. H., Axelrod, E., Jabobs, R.W. and J. Beedon (2006). «Beat the odds and succeed in organizational change», *Consulting to management*, USA, 17 (2), pp. 6-9

- Badiru, A. B. (2009). *Triple C Model of Project Management: Communication, Cooperation and coordination (Industrial Innovation)*, Gale Group CRC
- Bareil, C. et A. Savoie (1999). «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel», *Revue Gestion*, Canada, 24 (3), pp. 86-94
- Bareil, C. (2010). «Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements», *Revue Gestion*, Canada, 34 (4), pp. 32-38
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executives*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Barrett, F. J., Thomas G.F. et S.P. Hocevar (1995). «The Central Role of Discourses in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, 31 (3), pp. 352-372
- Bartoli, A. (1991). *Communication et organisation*, Les Éditions d'Organisation, France
- Bass, B. M. (1990). «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision», *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 19-31.
- Bateson, G. (1936). *Naven*, Harpers, USA
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*, Chandler, San Francisco
- Bateson, G. et J. Ruesch (1988). *Communication et société*, Le Seuil (premières versions : 1951 et 1966)
- Bateson, G. and all. (1981). *La nouvelle communication*, Éditions Le Point, Paris, France
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.-M. Xuereb (1999), «La collecte des données et la gestion de leur source», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 9, pp. 224-256
- Baumard, P. et J. Ibert, (1999). «Quelles approches avec quelles données ?», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 4, pp. 81-103
- Beer, M. and all, (1990). «Why Change Programs Don't Produce Change», *Harvard Business Review*, November/December, 68 (6) pp. 158-164
- Bellenger, L. (2004). *Piloter une équipe projet*, ESF Éditeur, France
- Béret P., Mendès A., Papaponaris C. and N. Richez-Battesti (2003) R&D personnel and human resource Management in multinational companies: between homogenization and differentiation», *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3), pp. 449-486
- Berger, P. et T. Luckmann (1986). *La construction sociale de la réalité*, pp. 25-57, Éditions Méridiens Klincksieck, Paris
- Berne, E. (1964). *Games people play*, Grove Press, New York
- Birdwhistell, R. (1967). «La communication non verbale», dans *L'aventure humaine*, Éditions Kister, Paris (première version longue : 1952)
- Blancher, A. et A. Gotman (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, France

- Blau, P.M. (1982). « Structural sociology and network analysis », In *Social structure and network analysis*, by Marden and Lin, Beverly Hills, Sage
- Bloch, A. (2000). *Déjouer les pièges de la gestion de projet*, Éditions d'organisation, France
- Blomquist, T., M. Gällstedt, M. Hällgren and A. Nilsson, (2006). «Project management as practice». Colloque IRNOP VII, Xian, Chine
- Blomquist, T., Hällgren, M. Nilsson, A. and A. Söderholm (2010). «Project as practice: Making project research matter», *Project Management Journal*, 41(1)
- Boden, D., (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*, Polity Press, Cambridge, USA
- Bolman, L.G. and T.E. Deal (1997). *Reframing organizations : Artistry, choice and leadership*, San Fransisco, Jossey-Bass, USA
- Borzeix, A. (1987). «Ce peut parler peut faire», *Sociologie du travail*, 17 (1)
- Bouchikhi, H. et J.R. Kimberly (1995). «The Dynamic of Organizational Development and Change : How the Past Shapes the Present and Constrains the Future», *Organization Science*
- Boudès, T. (2006). «Le déroulement d'un projet envisagé comme un récit d'aventure», In *De nouvelles figures du projet en management*, coordonné par O. Germain, Editions EMS, Management & Société, France, Chapitre 2, pp. 37-52
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*, Fayard, France
- Boutinet, J-P (1998). «Le management par projet et logique communicationnelle : quelles convergences, quels défis ?», *Revue Communication et Organisation*, GRECO, Montréal, 13, pp.52-60
- Bréchet, J-P et A. Desreumaux (2007). «Le projet entre rêve et charpentes métalliques : perspectives conceptuelles comparées et possibles implications», Table ronde de l'AIMS 2007, Montréal, Canada
- Bredillet, C. (2005). «Au delà du miroir positiviste : proposition d'approche situationnelle épistémopraxiologique du management de projet», Colloque C423, 73e Congrès de l'ACFAS, mai 2005, Québec, Canada
- Bredillet, C. (2007). «Le projet entre rêves et charpentes métalliques: perspectives conceptuelles comparées et possibles implications», XVIe Conférence AIMS, Montréal, 6-9 juin
- Brewer, J. and A. Hunter (1989). *Multimethod Research*, Sage Publication, Library of Social Research
- Brown, K.A. (2000). «Developing Project Management Skills: A Service Learning Approach», *Project Management Journal*
- Brown, S.L. and K.M. Eisenhardt (1995). «Product development: past research, present findings and future directions», *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 343-378
- Brown, J.S. et P. Duguid (1991). «Organizational Learning and Communities-of-Practice; Toward an Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, 2 (1)

- Bunge, M. (1999). *Social Science under Debate: A philosophical Perspective*, University of Toronto Press, Canada
- Burrell, G. and G. Morgan (1987). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann, pp. 1-37
- Burgelman, R.A. (1983). «A Process Model of Internal Corporate Venturing and Diversified Major Firm», *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), pp.223-245
- Buttrick, R. (2006). *Gestion de projets, le guide exhaustif du management de projets*, 3^e édition, Édition Pearson, Village Mondial
- Cabin, P. (1998). *La communication, état des savoirs*, ouvrage collectif coordonné par, Éditions Sciences Humaines, France
- Cabin, P. (1999). *Les organisations, état des savoirs*, ouvrage collectif coordonné par, Éditions Sciences Humaines, France
- Callon, M. et J. Law (1989). «La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie», in Callon et al., *Innovation et ressources locales*, PUF
- Campbell, G. M. (2009). *Communications Skills for Project Managers*, AMACOM
- Carmeli, A. and A. Tishler (2004). «The relationships between intangible organizational elements and organizational performance», *Strategic Management Journal*, 25 (13), pp. 1257-1279
- Champy, J. (1995). *Reengineering du management*, Éditions Dunod, France
- Chanal, V. (2000). «Langage, changement organisationnel et gestion de l'innovation », *Management International*, 4 (2)
- Chanal, V., Lacroix, F. et E. Mounoud. (2001) «Vers une approche ingénierique des conversations stratégiques», In *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, collectif coordonné par A. Martinet et R-A.Thiétart, Editions Vuibert, FNEGE, France, pp.195-210
- Chanal, V., Forest F., and O. Lavoisy, (2010). «*Integrated Scenario-based Design Methodology for Collaborative Technology Innovation*», Article produit via the SENSEI-Project, 28 pages
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Chanlat, J-F. (1998). *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*. Presses de l'Université Laval, Québec
- Charreire, S. et I. Huault (2002). *Les grands auteurs en Management*, collectif sous la direction de, Éditions EMS, Management et Société, France
- Chassang, G., Moullet M. et R Reitter (2002). *Stratégie et Esprit de finesse, l'apport des sciences économiques et sociales au management stratégique*, Éditions Economica, France
- Chiocchio, F. (2007). «Project team performance: a study of electronic task and coordination communication», *Project Management Journal*, 38 (1), pp. 97-109

- Choi, J. and H. Wang (2009). «Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance», *Strategic Management Journal*, 30 (8), pp. 895-913
- Clark, T., Cooren F., J. Cornelissen and T. Kuhn (2008). «New directions in Organizational Communication Research: Introduction», *Organization Studies, Special Issue*, 29 (1), pp. 162-163
- Cicmil, S. (1999). «Implementing organizational change projects: impediments and gaps », *Revue Strategic change*, Grande Bretagne, 8 (2), pp. 119-129
- Cohen, E. (2000). *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, Paris
- Collis, D.J. and C. Montgomery (1995). «Competing on Resources : Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, juillet-aout, pp. 34-56
- Comte, A., (1923). «Discours sur l’esprit positif», (première version : 1831), Société positiviste internationale, Paris
- Cooper, D.R. and C.W. Emory (1995). «Scientific thinking» In *Business Research Methods*, Irwin, USA, Chapter 2, pp. 37-56
- Cooren, F. (2004). «Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings», *Organization*, 11 (3), pp. 373-393
- Cooren, F., Matte F., Taylor J. R., and C. Vasquez, (2007). «A Humanitarian Organization in Action: Organizational Discourse as a Stable Mobile», *Discourse and Communication*, 1 (2), pp. 153-190
- Cooren, F., Brummans B. H. J. and D. Charrieras, (2008). «The Coproduction of Organizational Presence: The Case of *Médecins sans Frontières* in the Democratic Republic of Congo», *Human Relation*, 61 (10), pp. 1339-1370.
- Corbel, J-C. (2003). *Management de projet : Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Éditions d’organisation, France
- Cormier, S. (1997). *Communication et gestion*, PUQ-UQAM
- Cornelissen, J.P., Oswick C., Christensen L.T. and N. Phillips (2008). «Metaphor in Organizational Research: Context, Modalities and Implications for Research», *Organization Studies*, 29 (1), pp. 7-22
- Cornet, A. (1999). «Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris?», *Revue Gestion*, Montréal, 24 (3), pp. 66-75
- Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*, Éditions Économica
- Crauser, J.-P., Harvatopoulos, Y. et P. Sarnin (1989). *Guide pratique d’analyse des données*. Paris, Éditions d’Organisation.
- Crawford, L. (2000). «Profiling the competent project manager», *Proceedings of PMI Research Conference 2000*, Newtown Square, USA, pp. 3-15

- Crawford, L, Morris P., Thomas J. and M. Winter (2006). «Practitioner development: from trained technicians to reflective practitioners», *International journal of Project management*, USA, 24, pp. 722-733
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du seuil, collection Le point, Paris
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*, InterÉditions
- Crozier, M. (1995). *La crise de l'intelligence*, InterÉditions
- Cyert, R.M. and J.G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*, (2nd edition) Blackwell, Massachusetts
- Daft R.L. et K. Weick (1986). «Toward a Model of Organization as an Interpretation System», *Academy of Management Journal*, 31
- Declerck, R.P., Debourse J.P. et C. Navarre (1983). *Méthode de direction générale*, Éditions Hommes et Techniques, France
- Declerck, R. P., Debourse J.P. et J.C. Declerck (1997). *Le management stratégique, Contrôle de l'irréversibilité*, Éditions ESC Lille, France
- Deetz, S. (2001). «Conceptual Foundations» in *The New Handbook of Organizational Communication*, Jablin and Putman Editors, Sage Publications
- Deetz, S. (2008). «What is an Organization ?», Conférence d'ouverture du Colloque scientifique organisé par l'International Communication Association, l'Université de Montréal et HEC Montréal, intitulé *What is an Organization ?*, Montréal, Canada, 23-24 mai 2008
- Demers, C. (1999). «De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Revue Gestion*, Canada, 24 (3), pp.131-140
- De Rosnay, J (1975). *Le macroscopie* Éditions Seuil
- De Vries, K. (2002). «Les équipes performantes : les leçons des Pygmées», in *Combat contre l'irrationalité des managers*, Éditions d'organisation, France, Chapitre 6, pp. 165-191
- Des Lauriers, T. (2003). *Manager un projet*, Éditions Insep consulting, France
- Dimitroff, R.D., Schmidt L.A. and T.D. Bond (2005). «Organizational behaviour and disaster: a study of conflict at NASA», *Project Management Journal*, 36 (2), pp. 28-38
- Donada, C. et A. Mbengue (1999). «Méthodes de classification et de structuration», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 13 pp. 373-396
- Donaldson, T and L.E. Preston (1995). « The Stakeholders Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91
- Dow, W. and B. Taylor (2008). *Project Management Communications Bible*, Wiley Publishing
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*, Harper Business (1993) New York

- Drucker, P.F. (1986). 1988), *Façonner l'avenir*, Editions d'Organisation, Paris
- Drucker, P.F. (1996). *Structures et changements*, Les Éditions Transcontinental Inc.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger S. et C. Grenier (1999). «Validité et fiabilité de la recherche», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 10, pp. 257-290
- Dubé, L. (2009). «Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle», *Revue Gestion*, Montréal, 34 (2), pp. 75-83
- Dubois, J-M. (2005). *La rédaction scientifique*, ESTEM, France
- Dubreil, Y., Jolivet F. et C. Navarre (2004). « La gestion par projets», *Revue française de comptabilité*, mars, 364, pp. 43-56
- Dubreil, Y., Jolivet F. et C. Navarre (2004). «Le Club de Montréal a dit ... (une conspiration pour la gestion de projet)», séance du 4 juillet 2003 publiée dans *École de Management de Paris*, France
- Ducau, L. (2004). «Les outils de l'interaction : le cas des projets de conception de nouveaux produits», In *Faire de la recherche en management de projet*, ouvrage collectif coordonné par Garel G., Giard V. et C. Midler, Éditions Vuibert, France, Chapitre 6, pp. 119-144
- Dunn, S.C. (2001). «Motivation by project and functional managers in matrix organizations», *Engineering Management Journal*, 13 (2), pp. 3-9
- Duriez, F. (2001), In *L'innovation à tous les étages*, Editions d'organisation, France
- Dyer, J.H. et H. Singh (1998). «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-679
- Easterby-Smith, M. Thorpe R. and A. Lowe (1997, 1991). *Management research: An introduction*, Sage publications, London
- Edmonson, A., Bohmer R. and G. Pisano (2005). «Speeding Up Team Learning», in *Managing Projects*, Harvard Business Review Paperback Series, pp. 137-157
- Eggens, J-B. (1976). «Peut-on parler d'une théorie générale de la firme?», *Revue Française de Gestion*, 2, pp. 61-76
- Eisenhardt, K. M. (1989). «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550
- Elovitz, K.M. (1999). «Cultivating Communication: A Must», Consulting-Specifying Engineer, Denver
- Euske, N.A. et K.A. Roberts (1987). «Evolving Perspectives in Organization Theory : Communication Implications», In *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, pp. 41-69
- Fairhurst, G.T. and L. Putman (2004). «Organization as discursive constructions», *Communication Theory*, 14, pp. 5-26
- Fayol, H., (1917). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Édition Dunod, Paris

- Feldman, Martha S. and J. G. March (1981). «Information in Organizations as Signal and Symbol», *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 171-186
- Fernez-Walch, S. et C. Triomphe (2004). «L'approche plate-forme : le management de familles de projets articulés autour d'éléments communs : composants, sous-systèmes, plates-formes», In *Faire de la recherche en management de projet*, coordonné par Garel G., Giard V. et C. Midler, Éditions Vuibert, France, Chapitre 12, pp. 247-280
- Fombrun, C. and W. G. Astley (1983). «Beyond corporate strategy», *Journal of Business Strategy*, spring, 3 (4), pp. 47-54
- Ford, C. M. and D. A. Gioia (1992). *Creative Action in Organizations*, Sage Publications, London
- Ford, J.D. and L.W. Ford (1995). «The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations», *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 541-571
- Forrest, J.E. (1992). «Management aspects of strategic partnering», *Journal of General Management*, 17 (4), pp. 25-39
- Forsé M. (2000). «Les relations sociales comme ressources», dans *Un monde de réseaux*, Collection Sciences Humaines, numéro d'avril 2000
- Freeman R. E., (1984). «Stakeholder Management: framework and philosophy», In *Strategic Management*. Chapitre 3
- Freeman, R.E. (1995). «Stakeholder thinking: the state of the art», in *Understanding stakeholder thinking*, by Nasi, LSR Publications, Helsinki
- Frooman, J. (1999). «Stakeholder influence strategies», *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 191-205
- Friedberg, E. (1992). «Les quatre dimensions de l'action organisée», *Revue française de sociologie*, 35, pp. 123-129
- Gallstedt, M. (2003). «Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among projects team members and project manager», *International Journal of Project Management*, Grande-Bretagne, 21, pp. 449- 455
- Garel, G., Giard V. et C. Midler (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, ouvrage collectif coordonné par, Éditions Vuibert, France
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*, Éditions La Découverte, Paris
- Gautier, M. (2003). *Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux* Éditions Économica, France
- Germain, O. (2006). *De nouvelles figures du projet en management*, ouvrage collectif coordonné par, Éditions EMS, Management & Société, France
- Ghertman, M. (1999). *Le management stratégique de l'entreprise*, Presses Universitaires de France

- Giard, V. (2004). *Gestion de projets*, Éditions Économica, Paris, France
- Giard, V. (1998). «De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : gestion et management de projet», Cahiers français 287, *La documentation française*, Paris., France, pp. 30-37
- Giard, V. et C. Midler (1993). *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Collectif ECOSIP sous la direction de, Éditions Économica, France
- Gioia, D.A. and K. Chittipeddi (1991). «Sensmaking and Sensgiving in Strategic Change Initiation», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 433-446
- Gioia, D.A. and J. B. Thomas (1996). «Identity, image and issue interpretation sense making during strategic change in Academia », *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 370-403
- Giordan, A. (1998). *Apprendre !*, Éditions Belin, Paris
- Giordano, Y. (1995). «Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?», *Revue de gestion des ressources humaines*, France, 13/14, pp. 49-61
- Giordano, Y. (2001) «Les recherches en communication organisationnelle : du fonctionnalisme au constructivisme», In *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, collectif coordonné par A. Martinet et R-A.Thiétart, Editions Vuibert, FNEGE, France, pp.159-174
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley
- Girin, J. (1990). «Problèmes du langage dans les organisations», dans *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, sous la direction de J-F Chanlat, Laval, Eska
- Giroux, N. (1991). «La communication interne : une définition en évolution», In *Communication et Organisation*, GISCOR, Montréal, Québec, 5, pp.17-45
- Giroux, N. (1993). «Participation et prise de décision stratégique», In *Coopérative et Développement*, 1992-1993, 24 (1), pp. 41-61
- Giroux, N. et J. Taylor (1995). «Le changement par le conversation stratégique», dans *Perspectives en management stratégique*, par Alain Noel, Philippe Véry et Michel Vissler, Paris Économica, pp. 485-517
- Giroux, N. et C. Demers (1998). «Communication organisationnelle et stratégie», *Management International*, 2 (2), pp. 17-32
- Giroux, N. (1998). «La communication dans la mise en œuvre du changement», *Management International*, 1 (1), pp. 1-14
- Ghoshal, S. and Bartlett C. A. (1994). «Linking Organizational Context and Managerial Action :The Dimensions of Quality of Management», *Strategic Management Journal*, 15, pp. 91-112
- Globerson, S. and O. Swikael (2002). «The impact of the project manager on project management planning processes», *Project Management Journal*, Sylva, September, pp. 58-64

- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Éditions de Minuit, Paris (première version : 1959)
- Gramaccia, G. (1998). «Management par projet et logiques communicationnelles : Introduction», *Revue Communication et Organisation du GRECO*, Montréal, Canada, pp. 3-6
- Granovetter, M. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3)
- Gray, C. F. et E.W. Larson (2007). *Management de projet*, adaptation française de Langevin Y. Chenelière McGraw-Hill, Canada
- Greenbaum, H.H., Hellweg S.A. and R.L. Facione (1987). «Organizational Communication evaluation : an overview 1950-1981», In *Handbook of Organizational Communication*, Ablex
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing strategic relationships, the key to business success*, Editions The Free Press, USA
- Grenier, C. et E. Jossierand (1999). «Recherches sur le contenu et recherches sur le processus», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, Chapitre 5, pp. 104-138
- Habermas, G. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, PUF, Paris (première édition : 1981)
- Hafsi, T. (1995). «Les structures dans la tête», *Revue Gestion*, Volume 20, Numéro 3, Montréal
- Hafsi, T., J-M. Toulouse et collaborateurs (1996, 2000). *La stratégie des organisations : une synthèse*, Éditions transcontinentales, Montréal
- Hafsi, T. et B. Fabi (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Éditions Transcontinental Inc., Montréal, Québec
- Hällgren, Markus (2010). «Groupthink in temporary organizations», *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), pp. 94-110
- Hamel, G. (2000). *La révolution en tête*, Éditions Village Mondial, Paris
- Hammer, M. and J. Champy, (1993). *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*, HarperBusiness, New York
- Harrison, J., Bosse D. A. and R. A. Phillips (2010). «Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 31 (1), pp. 58-71
- Hatch, M.S. (2000). «Théorie des organisations : de l'intérêt des perspectives multiples», In *L'environnement*, Éditions De Boeck, pp. 79-113
- Hatchuel, A. (2005) «Towards an epistemology of collective action : management research as a responsive and actionable discipline», EURAM, *European Management Review*, 2 , pp. 36-47
- Hawes, L. (1974). «Social collectives as communication : Perspectives on organizational behavior», *Quarterly Journal of Speech*, 60, pp. 497-502
- Hazebroucq, J-M. et O. Badot (1997). *Le management de projet*, Presses Universitaires de France

- Hersey, P. and K. H. Blanchard. (1969). «Life cycle theory of leadership», *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 26-34.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1977). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey
- Herzberg, F. (1968). « Comment motiver des employés ? », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 53-58
- Hedberg, B. et S. Johnsson (1982). «Strategy Formulation as a Discontinuous Process », *International Studies of Management and Organizations*, 7 (2)
- Heracleous, L. et M. Barrett (2001). «Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation», *Academy of Management Journal*, 44, (4), pp. 755-778
- Hobbs B., Aubry, M. et D. Thuillier (2006). «The Project Management Office as an organizational innovation », Colloque IRNOP VIII, Brighton, Grande Bretagne
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd edition), SAGE Publications
- Hoffman, E. J., Kinlaw C. S. and D.C. Kinlaw (2000). «Developing superior project teams: a study of the characteristics of high performance in project teams», Proceedings of PMI Research Conference 2000, USA, pp. 29-35
- Howes, R. (2001). *Modern Project Management, Successfully integrating project management knowledge areas and processes*, Amacom, USA
- Hyvari, I. (2006). «Success of projects in different organizational conditions», *Project Management Journal*, USA, 37 (4), pp. 31-41
- Ika, L. A. (2006). «Prolégomènes à une considération de la culture comme facteur de succès des projets», In *De nouvelles figures du projet en management*, coordonné par O. Germain, Editions Management & Société, France, EMS, Chapitre 4, pp. 71-95
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*, Currency Book, Random House, New York
- Jaafari, A. (2003). «Project management in the age of complexity and change», *Project Management Journal*, 34 (4). pp. 47-57
- Jacob, R. Rondeau, A. et D. Luc (2002). *Transformer l'organisation*. Collectif sous la direction de, Collection Racines du Savoir, *Revue Gestion*, Canada
- Javeau, C. (2003). *Sociologie de la vie quotidienne*, Presses Universitaires de France
- Jakobson, R. (1963, 1973). *Essais de linguistique générale*, Éditions de minuit, Paris
- Jepsen, A. L. and P Eskerod (2009). «Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world», *International Journal of Project Management*, 27, pp. 335-343

- Jha, S. (2010). *The Project Manager's Communication Toolkit*, CRC Press, Taylor & Francis Group
- Joffre, P., Aurégan P. Chédotel F. et A. Tellier (2006). *Le management stratégique par le projet*, Éditions Économica, Paris
- Johnson, G. (1988). «Rethinking Incrementalism», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 75-91
- Jolivet, F. (2003). *Manager l'entreprise par projets, les métarègles du management par projet*, Éditions EMS, Management & Société, France
- Jolivet, F. et C. Navarre (1993). «Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management de grands projets», *Revue Gestion 2000*, Numéro 93-2
- Jolivet, F. et C. Navarre (1996). «Large-scale projects, self-organizing and meta-rules : towards new forms of management», *International Journal of Project Management*, 14 (5), pp. 265-271
- Karlsen, J.T. (2002). «Project stakeholder management», Grande-Bretagne, *Engineering Management Journal*, 14 (4), pp. 19-24
- Katz, E. (1990) «A propos des médias et de leurs effets», In *Technologies et symboliques de la communication*, Colloque de Cerisy, Presses Universitaires de Grenoble
- Katz, E et P. Lazarfeld (1955). *Personal Influence*, Glenroe, The Free Press
- Katz, D. et R.L. Kahn (1978). «Organizations and the System Concept», in *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New-York
- Katzenback, J. et D. Smith (1994). In *Les équipes haute performance*, Éditions Dunod, Paris, pp. 47 -69 et pp. 87-107
- Keller, R.T. (2001). «Cross functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress and outcomes», *Academy of Management Journal*, June, pp. 547-555
- Kerzner, H, (2003) *Project Management, a Systems Approach for Planning, Scheduling and Controlling*, (1995, 1e édition), VNR, USA
- Kharbanda, O.P. and J.K.Pinto (1996). *What made Gertie gallop ? Lessons from Project Failures*, Editions Van Nostrand Rheinold, USA
- Kloppenborg, T J and J. A. Petrick (1999). «Leadership in project life cycle and team character development», *Project Management Journal*, USA, 21 (6), pp. 8-13
- Kliem, R and H. Anderson (1996). «Teambuilding styles and their impact on project management results», *Project Management Journal*, USA, 27 (1), pp. 41-50
- Koenig, C. (1999). « Confiance et contrat dans les alliances interentreprises », dans *La confiance, approches économiques et sociologiques*, sous la direction de Thuderoz, Mangematin et Harrisson, Gaétan Morin, Europe Éditions, Chapitre V
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Éditions Nathan, France

- Koenig, G. (2006). Éditorial de la *Revue Française de Gestion*, mai, France
- Kollveit, B. J., J.T. Karlsen and K. Gronhaug (2007). «Perspectives on project management», *International Journal of Project Management*, 25, pp. 3-9
- Kotter, J. (1995). «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67
- Kourilsky-Belliard, F. (1995, 1999). *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, Dunod, Paris
- Krone, K. J., Jablin F. and L.L. Putman (1987). «Communication Theory and Organizational Communication: Multiples Perspectives», in *Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective*, Sage edition, chapter 1
- Kuhn, T. (2008). «A Communicative Theory of the Firm : Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships», *Organization Studies*, 29 (8-9), pp. 1227-1254
- Lacoste, M. (2002). «Peut-on travailler sans communiquer ?», *Revue française CRG, CRNS*
- Lafrance, A. (1996) *Réseaux et programmes de communication interne*, Éditions Nouvelles, Montréal, Québec
- Lampel, J. et P.P. Jha (2006). «Modèles d'orientation Projet dans les organisations multi-projets», In *De nouvelles figures du projet en management*, coordonné par O. Germain, Editions EMS, Management & Société, France, Chapitre 3, pp. 53-70
- Langley, A. (1997). «L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques», *Revue Management International*, Montréal, Canada, 2 (1) pp. 48-62
- Laramée, A. (1989). *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*, Presse de l'Université du Québec, Québec
- Lasswell, H.C. (1948). «The structure and fonction of communication in society», in *The communication of ideas*, Harpers and Brothers, New-York
- Lazarsfeld, P.F. and W. H. Sewel (1967). *The uses of sociology*, Authors Editors
- Lazega, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Presses Universitaires de France
- Lebart, L., Morineau A. et M. Piron (2000). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, 3^e édition, Éditions Dunod, France
- Le Bissonnais, J. (2003). *Management des risques dans la conduite de projets*, AFNOR, France
- Lee-Kelley, Liz. (2006). «Locus of control and attitudes to working in virtual teams», *International Journal of Project Management*, Grande-Bretagne, 24, pp. 234-243
- Lehmann, V. (2009). «Communication and Project Management : Seeds for a new conceptual approach», Actes du Colloque 2009 de l'Association des Sciences Administratives du Canada , 18 pages

- Lehmann, V. (2010). «Connecting changes to projects using a historical perspective : towards some new canvases for researchers», *International Journal of Project Management*, 28 (4), pp. 328-338
- Le Masson, P., Weil B. et A. Hatchuel (2006). *Les processus d'innovation - Conception innovante et croissance des entreprises*, Éditions Hermès Lavoisier, France
- Le Moigne, J-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Éditions Dunod
- Le Moigne, J-L. (1986). «Vers un système d'information organisationnel ?», *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre
- Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*, Plon, France
- Lewin, K. (1947). «Group Decision and Social Change», *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart and Winston, New-York
- Lewis, J. P. (1997, 2001). *Fundamentals of Project Management*, American Management Association, USA
- Lipianski, E.M. (1998). «Identité et communication» In *La communication appliquée aux organisations et à la formation*, Actes de Forum, Éditions Demos, pp. 95-106
- Livian, Y.F. (1998). *Organisation, théories et pratiques*, Dunod, France
- Lohisse, J. (2001). *La communication, de la transmission à la relation*, De Boeck Université, Paris-Bruxelles
- Lorino P. et J-C Tarondeau (2006). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française de gestion*, 32 (160) p 307-330
- Lovelace, K., Shapiro D.L. and L.R. Weingart (2001). «Maximizing cross functional new product teams' innovativeness and constraint adherence : a conflict communications perspective», *Academy of Management Journal*, 44 (4), p 779-794
- Lundin, R. A. (1995). «Temporary organizations and Project Management», *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), pp. 315-318
- Manning, T. (2002). «Strategic conversation as a tool for change», *Strategy and Leadership*, 30 (5), pp. 35-37
- Manning, T. (2002). *Making Sense of Strategy*, AMACOM
- March, J.G. et H.A. Simon (1999). *Les Organisations, Problèmes psychosociologiques*, préface de M. Crozier (original : 1958), Dunod,, France
- Martinet, A-C. (2006). «Stratégie et pensée complexe», *Revue Française de Gestion*, France, réédition de 1993, 32 (160), pp. 31-45
- Martinet, A-C. et R-A. Thiétart (2001). *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, ouvrage collectif coordonné par, Editions Vuibert, FNEGE, France

- Martinsuoi, M. Hensmann N., Artto K, Kujala and A. Jaafari (2006). «Project-based management as an organizational innovation: drivers, changes and benefits of adopting project-based management», *Project Management Journal*, USA, 37 (3), pp. 87-97
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*, Harper, New-York
- Mattelart, A. et M. (1995). *Histoire des théories de la communication*, Éditions La Découverte, France
- May, S. and D. K. Mumby (2004). *Engaging organizational communication : theories and research, Multiples perspectives*, SAGE Publication
- Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilization*, (1e version : 1933), NY, Viking
- Mbengue, A. (2001) «Posture paradigmatique et recherche en management stratégique», », In *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, collectif coordonné par A. Martinet et R-A.Thiétart, Editions Vuibert, FNEGE, France, pp.43-54
- McCloskey, E. (1985). *The Rhetoric of Economics*, Madison, University of Wisconsin Press, pp. 20-35
- McGee, J. and L. Prusack (1993) *Managing Information Strategically*, Wiley, New York
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, NY
- Mc Luhan, M. (1967). *The medium is the message : An inventory of effects*, NY Bantam
- Mc Luhan, M. (1972). *Pour comprendre les medias: les prolongements de l'homme*, Éditions Hurtubise, Montréal
- Mengis, J. and M. J. Eppler (2008). «Understanding and Managing Conversations from a Knowledge Perspective: Analysis of the Roles and Rules of Face-to-face Conversations in Organizations», *Organization Studies*, 29 (10), pp. 1287-1313
- Meredith, J. R. et S. J. Mantel (1995). *Project Management, A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, USA
- Merton, P. (1978). in *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, (première version : 1949)
- Messeghem, K. et C. Schmitt (2004). «Pour une approche dialectique de la relation projet/métier», In *Faire de la recherche en management de projet*, coordonné par Garel G., Giard V. et C. Midler, Éditions Vuibert, France, Chapitre 7, pp. 145-160
- Messenger-Rota, V. (2009). *Gestion de projet, vers des méthodes agiles*, Éditions Eyrolles, France
- Michalski, L. (2000). «Effective communication equals successful project management», *Pharmaceutical Technology*, 24 (5), pp. 84-88
- Midler, C. (1998). *L'auto qui n'existait pas*, Éditions d'Organisation, Paris
- Midler, C. (1997). «Où en est la gestion par projet ?», *Le Journal de l'École de Paris*, (1), pp. 17-20
- Midler, C. (2005). «Du développement de management de projet au management multi-projets : contingence et apprentissage des savoirs managériaux», Colloque C423, 73e Congrès ACFAS, mai, Québec, Canada

- Midler, C. et V. Giard (1997). «Management et gestion de projet : bilan et perspectives », in *L'Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003). *L'analyse des données qualitatives*, Éditions De Boeck, Belgique
- Miller, D. (1996). «Configurations Revisited», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 505-512
- Miller, K. (2000). «Quantitative Research Methods», In *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, pp. 137-159
- Minssen, H. (2005). «Challenges of Teamwork in Production: Demands of communication», *Organization Studies*, 27 (1), pp. 103-124
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York
- Mintzberg, H. (1990). *Le management*, Editions d'Organisation, Paris
- Moigne, J-Y. (2008). *Manuel de gestion de projet*, AFNOR Éditions, France
- Mohr, J. et R Spekman (1994). «Characteristics of partnership success : *partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques*», *Strategic Management Journal*, 15 (2), pp. 135-152
- Monge, P.R. et N. S. Contractor (2000). «Emergence of Communication Network», in *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, pp. 440-501
- Mongeau, P. (2008), *Réaliser son mémoire ou sa thèse*, Presses de L'Université du Québec
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Québec
- Morin, E. (1973). *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Éditions du Seuil, Paris, France
- Morin, E. (1982). *Science avec conscience*, Éditions Fayard, France
- Morin, E. (1991). «De la complexité : complexus», Chapitre 16, *La Méthode, Tome IV*, Plon.
- Morin, E. (1998). «L'enjeu humain de la communication», dans *La Communication appliquée aux organisations et à la formation*, Actes de Forum, Éditeurs Desmos, France
- Morris, C.W. (1971). *Writing on the general theory of signs*, The Hague, Paris
- Moss Kanter, R. (2000). «The enduring skills of change leaders», *Ivey Business Journal* 64 (5), pp. 31-36
- Moyson, R. (1996). *Communiquer dans l'entreprise et dans la vie* Éditions De Boeck
- Muchielli, A. (1994). *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France
- Muchielli, A. (1998). «Les modèles de la communication», in *La Communication appliquée aux organisations et à la formation*, Actes de Forum, Éditeurs Desmos, France
- Muchielli, A, Corbalan J-A. et V. Ferrandez (1998) *Théorie des processus de la communication*, Éditions A. Colin, France
- Muchielli, A (1999). *Théorie systémique des communications*, Éditions Armand Colin, France
- Muchielli, A (2000). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armand Colin, France

- Muhammad, K. (2009). *The Art of Leadership and Communication for Project Managers*, Kindle Book
- Müller, R. (2003). «Determinants for external communications of IT project managers», *International Journal of Project Management*, 21, pp. 345-354
- Müller, R. and R. Turner (2007) «Matching the project manager's leadership style to project type», *International Journal of Project Management*, 21, pp. 8-13
- Mumby, D.K. (2001). «Power and Politics», in *The New Handbook of Organizational Communication*, Jablin and Putman Editors, Sage Publications
- Mumby, D. K. et R. P. Clair (1997). «Organizational Discourse», in *Discourse as Social Interaction*, par T. A. Van Dijk, London Sage Publications, pp. 181-205
- Murtoaro, J. and J. Kujala (2007). «Project negotiation analysis», *International Journal of Project Management*, 25, pp. 722-733
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998). «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 242-266
- Nathan, M.L. and I.I. Mitroff, (1991). «The Use of Negotiated Order Theory as a Tool for the Analysis and Development of an Interorganizational Field», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol 27 (2)
- Navarre, C. (2005). «Prolégomènes à une théorie contingente de la gestion de projets», Colloque C423, 73^e Congrès ACFAS, mai, Québec, Canada
- Nobel, R. and J. Birkinshaw (1998). «Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R & D operations», *Strategic Management Journal*, 19 (5), pp. 479-497
- Nogueira, J.C. and T. Raz (2006). «Structure and flexibility of project teams under turbulent environments: an application of agent-based simulation», *Project Management Journal*, 37 (20), pp. 5-10
- Nonaka, I. (1991, 2000). «L'entreprise créatrice de savoirs», *Harvard Business Review*, USA et Édition L'Expansion-Management Review
- Nonaka, I et H. Takeuchi (1997). *La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université
- Olivesi, S. (2002). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Presses Universitaires de Grenoble, France
- Orgogozo, I et H. Sérieyx (1989). *Changer le changement*, Seuil, Paris
- Orgogozo, I., (1988). *Les paradoxes de la communication : à l'écoute des différences*, Éditions d'Organisation
- Orgogozo I. (1998). *L'entreprise communicante*, Éditions d'organisation, France
- Pastor, P. (2005). *Gestion du changement*, Édition Liaisons, France

- Parkin, J. (1996). «Organizational decision making and the project manager», *International Journal of Project Management*, Grande-Bretagne, 14 (5), pp. 257-263
- Pascale, R.T. and M. Athos (1983). *The Art of Japanese Management*, Pingouin Books
- Pascale, R.T. (1984). «Perspectives on Strategy : The Real Story Behind Honda's Success», *California Management Review*, 26 (3). pp. 143-167
- Pellisier-Tanon, A. (2001) «L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion», In *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, collectif coordonné par A. Martinet et R-A.Thiéart, Editions Vuibert, FNEGE, France, pp. 55-66
- Penrose, E.T. (1959). in *The Theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*, Éditions PUF Gestion, France
- Peters, T. J. et R. H. Waterman (1983 et 1984). *In Search of Excellence*, Warner Books, USA
- Peters, T. (2000) *Super projet*, Éditions Les Échos, France
- Perry, TL. (1986). «Merging Successfully: Sending the Right Signals», *Sloan Management Review*, pp. 47-57
- Pettigrew, A. M. (1977). «Strategy Formulation as a Political Process», *International Studies of Management and Organizations*, 7
- Pettigrew, A. M. (1985). «Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice», in *Doing Research That is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, Jossey Bass
- Pettigrew, A. M. (2001). «What is a processual Analysis ? », In *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, collectif coordonné par A. Martinet et R-A.Thiéart, Editions Vuibert, France, pp. 67-78
- Pettigrew, A. M. (2002). Entrevue par Starkey K., «Executives and strategy: an interview with Andrew Pettigrew», *European Management Journal*, février, 5 pages
- Pfeffer, J. et G.R. Salancick (1977). «Organizational Design, The Case for a Coalitional Model of Organizations», *Organizational Dynamics*, 6 (2)
- Picq, T. et L. Bompar (2002). «Comment utiliser le management par projet comme levier du changement comportemental», In *Transformer l'organisation*, Collectif dirigé par Jacob, Rondeau et Luc, Collection Racines du savoir, Revue Gestion, Canada, pp. 135-148
- Picq, T. (2005). *Manager une équipe de projet*, 2e édition, Éditions Dunod, France
- Pinto, J.K. (1996). *Power and Politics in Project Management*, a Project Management Institute Book, USA
- Pinto, J.K. (2002). «Project Management 2000», *Research Technology Management*, March-April, pp. 22-37
- Plane, J-M (2000). *Théorie des organisations, une synthèse*, Éditions Dunod, France

- PMI, (2000, 2005). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK Guide, Project Management Institute Edition, USA
- PMI, (2004, 2008). *Guide du Corpus des connaissances en Management de projet*, Guide PMBOK, 3^e édition, Project Management Institute Edition, USA
- PMI, (2000). *Management de projet, un référentiel de connaissances*, Éditions Afnor, France
- Pollack, J. (2007). «The changing paradigms of project management», *International Journal of Project Management*, 25, pp. 266-274
- Popper, K. E. (1973). *La logique de la découverte scientifique*, (1^e version : 1935). Payot, Paris
- Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris
- Prahalad, C.K. and G. Hamel (1994). «Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? », *Strategic Management Journal*, 15, pp. 5-16
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1995). *La conquête du futur*, Interéditions, Paris
- Prahalad, C.K. and G. Hamel (1990). « The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-92
- Priem, R.L. and J.E Butler (2001). «Is the Resource-based view a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 22-40
- Putman, Linda L. and M. E. Pacanowsky (1988). *Communication and Organizations, an Interpretative Approach*, SAGE Publications, London
- Quinn, J.B, Anderson P. et S. Finkelstein (1996). «La gestion du capital humain : comment tirer le meilleur parti des meilleurs», HBR, mars-avril reproduit par Edition d'organisation, pp. 232- 262
- Quinn, J.B, Anderson P. and S. Finkelstein (1997). «Managing intellect», in *Managing strategic innovation and change, a collection of readings*, de M. L. Tuchmann et P. Anderson, Oxford University Press, USA, pp. 506-523
- Quinn, J.B. (1978) «Strategic Change: Logical Incrementalism», *Sloan Management Review*, 20 (1)
- Quinn, J.B. and H. Mintzberg (1991). «Dealing with Culture», in *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall
- Rajagopalan, N. and G.M. Sreitzer (1996). «Towards a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework», *Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 48-79
- Renard, L. et G. St-Amant. (2005), « Capacités organisationnelles Internet et capacités dynamiques », Actes de la XIV^e Conférence AIMS, Angers, France, 6-9 juin
- Rindova, V. P. and C. J. Fombrun (1999). «Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions», *Strategic Management Journal*, 20, pp. 691-710
- Roethlisberger, F.J. et W.J. Dickson (1939). «L'organisation industrielle comme système social», dans Chanlat et Séguin, *L'analyse des organisations*, Tome 1, 1983, pp. 42-68

- Roffe, I. (1999). «Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development», *Journal of European Industrial Training*, Bradford
- Rogers, E. and R. Agarwala-Rogers. (1976). *Communication in Organizations*, Free Press, New York
- Roger, C. R. (1961). *On becoming a person*, Free Press, New York
- Rogers, C. R. et F.J. Roethlisberger (1952). «Obstacles à la communication et moyens de les surmonter», *Harvard Business Review*, juillet-aout
- Rogers, E. M. (1976). *Communication in Organizations*, Free Press, New York
- Rogers, E. M. (1982). «The Empirical and the Critical Schools of Communication Research», in *Communication Yearbook 5*, Transaction Books, Canada
- Rondeau, A. (1999). «Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre», *Revue Gestion*, Canada, automne, pp. 148-157
- Rouleau, L. et F. Séguin (2000). «Stratégie et théories des organisations : des formes discursives communes», in *Le management aujourd'hui*, Presses de l'Université Laval-Economica
- Rouleau, L. and J. Balogun (2007). «Exploring middle managers' strategic sense making role in practice», *Advanced Institute of Management, Paper Research 055*, 50 pages
- Royer I. et P. Zarlowsky, (1999), «Le design de la recherche», In Thiétart et al.: *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, France, pp. 188-223
- Royer, I. (2005). «Le management de projet: Évolutions et perspectives de recherche», *Revue française de gestion*, 1 (154), pp. 113-122
- Ruuska, I. and M. Vartiainen (2003). «Critical project competences – a case study», *Journal of Workplace Learning*, 15 (7-8) pp. 307-312
- Sarnin, P., Fernandez, S. & Malaurie, J. (2006). «Le rachat de Renault V.I. par Volvo. Le vécu des salariés». In De Crescenzo, J.-C. *Changement dans les organisations. Tome 2. Communication, négociation et intervention*. Paris : L'Harmattan.
- Schein, E.R. (1992). «Defining Organizational Culture» in *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bas, San Francisco, second edition (first edition, 1985)
- Schoemaker, Paul JH and Cornelius AJM Van der Heijden (1992). «Integrating scenarios into strategic planning at Royal Dutch Shell », *Revue Planning Review USA*, 20 (3), pp. 41-46
- Schön, D.A. (1994). *Le praticien réflexif*, Formation des Maîtres, (version originale 1983) Éditions logiques, France
- Schütz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien* (première version 1953). Éditions Méridiens Klincksieck, Paris, chapitres 1 et 2
- Schwenk, C.R. (1984) «Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making», *Strategic Management Journal*, 5 , pp. 111-128

- Scott C. and K. Myers (2010) «Towards an integrative theoretical perspective on organizational membership negotiations», *Communication Theory*, 20 (10), pp. 79-105
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*, University Of California Press, Berkeley
- Senge, P.M. (1991). *The Fifth Discipline: Five Practices of a Learning Organisation*, Doubleday, USA
- Senge, P.M. (1997). *The Dance of Change*, Sage Editions
- Serieyx, H. (1993). *Le big bang des organisations*, Calman Lévy, France
- Sfez, L. (1988). *Critique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris
- Sfez, L. (1991). *La communication*, Presses Universitaires de France
- Shermerhorn, J.R., J.G. Hunt, Richard, N. Osborn et C. de Billy (2006). *Comportement humain et organisation*, 3^e édition, Éditions du Renouveau pédagogique, Village Mondial, Canada
- Shenhar, A.J. and D. Dvir (2007). «Project Management Research: The Challenge and Opportunity», *Project Management Journal*, 38 (2), pp. 93-99
- Shotter, J. (2008). «Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty», *Organization Studies*, 29 (4), pp. 501-524
- Silverman, D. (1973). *La théorie des organisations*, Dunod, Paris
- Simon, H.A. (1945). *Administrative behavior*, the Free Press, Cambridge, New York
- Simon, H.A. (1983). *Administration et processus de décision*, Economica, France
- Sign, A. and M. M. Shoura (2006). «A life cycle evaluation of change in an engineering organization: a case study», *International Journal of Project Management*, Grande-Bretagne, 24, pp. 337-348
- Smeltzer, L.R. (1991). «An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change», *Group & Organization Studies*, 16 (1). pp. 5-24
- Smircich, L. and C. Stubbart (1985). «Strategic Management in an Enacted World», *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 724-736
- Smircich, L. (1987). «Implications for Management theory», In *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, pp. 221-241
- Smyth, H.J. and P.W.G. Morris (2007). «An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues», *International Journal of Project Management*, 25, pp. 423-436
- Snyder, R. et J. Morris (1984). «Organizational Communication and Performance», *Journal of Applied Psychology*, 69
- Sotiaux, Y. (2008). *Management d'équipe projet*, Édition Gereso, France
- Spender, J-C. (1996). «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 45-62

- Steyaert, C. and R. Bouwen (1996). «Conversational Construction of New Meaning Configurations in Organizational Innovation: A Generative Approach», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 67-89
- Stohl C. (2004) «Connectedness in Action», *Management Communication Quarterly*, 18 (2), pp. 280-287
- Summer M., Bock, D. and G. Glamartino (2006). «Exploring the linkage between the characteristics of IT projects leaders and project success», *Information Systems Management*, 23(4), pp. 43-49
- Tarondeau, J.C. (1998). *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France
- Tashakorri, A. and C. Teddlie (1998). *Mixed methodology, combining qualitative and quantitative approaches*, Sage Publication
- Taylor, B.C. and N. Trujillo (2000). «Qualitative Research Methods”, In *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, pp. 161-193
- Taylor, F. W. (1990). *Organisation du travail et économie des entreprises ; textes choisis et présentés par François Vatin*, (première version originale : 1911). Éditions d'organisation, Paris
- Taylor J. R. and E. Van Every (2000). «The emergent organization: Communication as its site and surface», Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Ablex Publishing, Norwood, New Jersey
- Taylor, J. R et B. Latour (2008). «What is an Organization ?», Conférence de clôture du Colloque scientifique organisé par l'International Communication Association, l'Université de Montréal et HEC Montréal, intitulé *What is an Organization ?*, Montréal, Canada, 23-24 mai 2008
- Thiétart, R-A. et B. Forgues (2006). «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations», *Revue Française de Gestion*, France, réédition de 1993, 32 (160). pp. 47-67
- Thamhain, H.J. (2004) «Team leadership effectiveness in technology-based project environments», *Project Management Journal*, 35 (4), pp. 35-46
- Thiétart, R-A. et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Éditions Dunod, France
- Tichy, N., Tushman M. et C. Fombrun (1979). « Social network analysis for organizations », *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 507-519
- Thomas, Tucker et Kelly (1999). «Compass: An Assessment Tool for Improving Project Team Communications», *Project Management Journal*,
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*, McGraw Hill, New York
- Thuderoz, C, Mangematin V et D. Harrison (1999). *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gaétan Morin Éditeur, Europe
- Todd, A. (1999). «Managing radical change », *Managing long range planning*, USA, 32 (2), pp. 237-244

- Tompkins, P. and M. Wanca-Thibault (2000). «Organizational Communication, Prelude and Prospects», in *The New Handbook of Organizational Communication*, Jablin and Putman Editors, Sage Publications
- Toulmin, S. and B. Gustavsen (1996). *Beyond Theory: Changing Organizations through Participation, Dialogues on Work and Innovation Volume 2*, John Benjamins Publishing
- Touraine, A. (1984). *Le retour de l'acteur*, Plon
- Tréhorel, Y. (2007). *Mettez du changement dans vos projets*, Editions Afnor, France
- Trujillo, N. (1987). «Performing Mintzberg's roles, the nature of managerial communication», In *Handbook of organizational Communication*, Sage Publication, pp. 73-97
- Tsoukias, H. (1996). «The firm as a distributed knowledge system; A constructionist approach», *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issues, pp. 11-25
- Tuckman, B.W. and M.A. Jensen (1977). «Stages of small group development revisited», *Group & Organisation studies*, 2, pp. 419-427
- Turner, J.R. and R. Müller (2005). «The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review», *Project Management Journal*, USA, 36 (2), pp. 49-61
- Turner, J.R. and R. Müller (2003). «On the nature of the project as a temporary organization», *International Journal of Project management*, 21 (1), pp. 1-8
- Tywoniak, S.A. (1998). «Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique?» dans *Repenser la stratégie*, dirigé par Laroche et Nioche, Éditions Entreprendre, Paris
- Usunier, J-C., Easterby-Smith M. et R. Thorpe (1993). «La conception du plan de recherche», Chapitre 2, In *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, France
- Vaaland, T. I. (2004). «Improving project collaboration: start with the conflicts», *International Journal of Project Management*, Grande-Bretagne, 22, pp. 447-454
- Vandangeon-Deumez, I. (1998). «La dynamique des processus de changement», *Revue Française de Gestion*, 120, septembre-octobre, pp. 120-138
- Van de Ven, A.H. and E. M. Rogers (1988). «Innovations and Organizations: Critical Perspective», *Communication Research*, 15, pp. 632-651
- Van der Heijden, K. (1996, 2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley, New York
- Van der Heijden, K., Ramirez R. and J. W. Selsky (2008). *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*, Authors Edition
- Van Dijk, T. A. and all. (1997). *Discourse as social Interaction*, Chapter One, Sage Publications, London
- Vas, A. (2005) «Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique», *Revue Management International*, Canada, 9 (2), pp. 35-48

- Véniard, A. et N. Tangy (2006). «Des métarègles au référentiel projet : l'émergence du management de projet dans une organisation bureaucratique», In *De nouvelles figures du projet en management*, coordonné par O. Germain, Editions EMS, Management & Société, France, Chapitre 6, pp. 125-148
- Watson, J. (1972). *Le behaviorisme*, Seuil (première version : 1925)
- Watzlawick, P. (1987) *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Le Seuil, Paris (première version 1976)
- Watzlawick, P. et al. (1972, 1979). *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris
- Weaver, W. and C.E. Shannon. (1963). *The Mathematical Theory of Communication*, (1^e édition : 1949) University of Illinois Press
- Weick, E.K. (1979). «Cognitive Processes in Organizations», in *Research in Organizational Behavior* B.M. Staw (dir.), Greenwich, JAI Press, 1, pp. 41-74
- Weick, E. K. (1983). «Managerial Thought in the Context of Action», in *The Executive Mind*, Srivastava And Associates, USA
- Weick, K. E. and L. D. Browning (1986). «Argument and Narration in Organizational Communication», *Journal of Management*, 12 (2), pp. 243-260
- Wieck K. E. and R. E. Quinn (1999). «Organizational change and development», *Annual Review of Psychology*, USA, pp. 361-386
- Weick, K.E. and S.J. Ashford (2001). «Learning in Organizations», in *The New Handbook of Organizational Communication*, Jablin and Putman Editors, Sage Publications, pp. 705-729
- Weil, P. (1990). *Communication oblige! Communication institutionnelle et de management*, Éditions d'organisation, Paris
- Weiss, J.W. and R. K. Wysocki (2000). *5-Phase Project Management*, Perseus Books, USA
- Westphalen, M-H. (1995). *Le Communicator*, Dunod, France
- Wenger, E.C. and W.M. Snyder (2000). «Communities of Practice: The Organizational Frontier», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 139-145
- Wernerfelt, B. (1984). «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180
- Westley, F. R. (1990). «Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 337-351
- Wiener, N. (1948, 1962). *Cybernétique et société*, UGE, Paris
- Wiener, N. (1954). *The human use of human being*, Doubleday, USA
- Wigand, R.T. (1989). «Communication network analysis: History and overview», In *Handbook of organizational communication*, Ablex, pp. 319-360

- Windahl, S., Signitzer B.H. et J.T. Olson (1993). *Utilisation des théories de la communication, une introduction à la planification de la communication*, Presses de l'université du Québec, Québec
- Winkin, Y. (1996). *Anthropologie de la communication, de la théorie au terrain*, De Boeck Université, Paris-Bruxelles
- Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*, Le Seuil, Paris
- Wolton, D. (1997). *Penser la communication*, Éditions Flammarion, France
- Wolton, D. (1998). «Les sciences de la communication aujourd'hui», in *La Communication*, Actes de Forum, Éditions Desmos, France
- Young, M. and J. Post (1993). «Managing to communicate. Communicating to Manage: How Leading Companies communicate with employees», *Organizational Dynamics*, 22 (1)
- Zannad, H. (2009). «L'individu et l'organisation-projet, quelles difficultés pour quelles réponses ?», *Revue française de gestion*, 196, pp. 49-66
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*, Presses Universitaires de France, Paris

ANNEXES

Ces annexes ont pour but de préciser le travail méthodologique qui a été effectué. Elles comprennent deux parties, l'une étant relative aux données qualitatives, l'autre étant relative aux données quantitatives. Pour illustrer la démarche suivie, sont fournis deux documents et tableaux correspondant respectivement au traitement des données qualitatives et des données quantitatives.

Le questionnaire et le guide d'entrevue sont également proposés afin de mettre en perspective les différentes informations énoncées concernant les données et leur analyse. Ces documents sont produits également pour compléter le Chapitre 5 de cette thèse, dédié à la méthodologie.

Travail relatif aux données qualitatives

Démarche de recueil

Le chercheur a utilisé le guide d'entrevue semi-structuré établi (voir page 90-93 de la thèse) pour recueillir, auprès des répondants, des données qualitatives concernant la nature et la structure de la communication ainsi que la contribution de la communication au projet. Conformément aux objectifs de la recherche (voir pages 9 et 10 de la thèse), le guide d'entrevue a été bâti pour explorer le phénomène de la communication en situation de projet mais également pour préciser certains concepts existants sur ce sujet : il comprenait donc des questions larges et d'autres plus ciblées d'autres points (voir guide ci-joint).

En ce qui concerne l'opérationnalisation des différents construits liés à cette étude pour la confection du guide d'entrevue, les pages 85-89 de la thèse en détaillent la démarche et le contenu.

Les données recueillies à la suite des entrevues (enregistrées par magnétophone miniature) se présentaient sous la forme de discours, chaque entrevue ayant une durée de 50 minutes

Il est à noter que les pages 90-93, 103-108, de la thèse reviennent sur ces aspects du recueil des données qualitatives

Démarche d'analyse

Afin d'effectuer l'analyse des discours, une transcription littérale des 40 entrevues a été réalisée. Chaque transcription a été versée dans le logiciel NVivo pour permettre un travail d'analyse plus

aisé que manuellement. Ici, chaque transcription représentant de 16 à 25 pages, nous disposons au total de 847 pages d'entrevue.

Le logiciel NVivo permettant un découpage des entrevues selon les thématiques choisies, nous avons utilisé au départ de l'analyse des données cette fonction simple du logiciel pour isoler les parties des discours traitant d'un même thème de communication. Le guide d'entrevue étant découpé par thème (nature, structure, contribution), ce sont ces trois thèmes qui ont servi au démarrage de points de référence pour une première segmentation des discours. Nous avons donc produit trois longs textes comprenant des extraits de 40 entrevues. Ceci ne permettant pas une analyse des discours aisée et sensée, nous avons alors examiné comment dégrouper les trois textes pour mieux comprendre les données recueillies.

A la lecture des textes, il a paru important de créer de suite une autre catégorie que nous avons nommée : Évolution de la communication.

D'une analyse approfondie des textes par thème, ont émergé les seize nodes de communication suivantes: les 4 nodes Nature : Définition, Image et Métaphore, Scénario idéal, les 5 nodes Structure : Dispositifs formel, dispositif informel, Outils efficaces, Habilités et Responsabilité, les 4 nodes Évolution en cours de projet : Moments critiques, Indicateurs de crise, Problèmes et lacunes, Amélioration et les 3 nodes Contribution : Scénario catastrophe, Impacts sur le projet, apport direct au projet.

Rapidement, les textes de rapportant à 9 de ces 16 nodes sont apparus comme les textes «fondateurs» de notre recherche constituant le noyau qualitatif de notre étude (voir pages 103-106 de la thèse à ce sujet).

Les éléments de discours portant sur les acteurs et les projets ont également été l'objet d'analyse via NVivo. Nous avons pu constituer 17 attributs distincts pour les projets et 6 attributs distincts

pour les Acteurs (voir pages 103-106 de la thèse). Après avoir établi les attributs pour les projets et les acteurs, nous avons été à même de constituer des «sets» dans NVivo, ces «sets» étant les discours regroupant les acteurs d'une même fonction et ceux regroupant les projets d'une même catégorie.

Ceci nous a permis, après avoir analysé la communication des différents acteurs selon leur fonction et celle des différents projets selon leur catégorie, de travailler sur des «intersections», entre «sets» et «nodes». Par exemple, nous avons ainsi pu examiner les discours des directeurs de projets concernant les dispositifs informels, les discours des PM concernant les habiletés, etc. Nous présentons dans ces Annexes les extraits de discours, concernant la node Impacts de la communication

Il est à noter que les pages 103-108 de la thèse détaillent la démarche d'analyse des données.

L'utilisation du logiciel NVivo n'a pas été au-delà des ces fonctions (nodes, attributs, sets, intersections), car nous ne travaillions pas ici à la recherche de relations ou de modèles, dans le sens où le propose NVivo. Si NVivo nous a donc été d'une aide considérable pour gérer les documents relatifs aux entrevues et nous a permis de travailler avec des documents de taille manipulable et analysable, NVivo n'a pas de lui-même produit un travail d'analyse.

Nous avons par nous-mêmes en qualité de chercheur découvert les nodes de communication, apprécié les éléments de discours communs à certains acteurs ou à certains projets. Un autre chercheur a travaillé sur les données obtenues en aveugle afin que nous puissions comparer nos résultats aux siens (voir page 141 de la thèse).

Du point de vue méthodologique, le travail qualitatif effectué a fait l'objet de plusieurs «évaluations» a priori et a posteriori, ainsi que les pages 131-144 de la thèse le relatent.

Traitement des données qualitatives via NVivo (extraits)

Examen des discours - Node Impacts Communication

Document '# 10 BL SANMINA 21-01-04', 1 passages, 274 characters.

Section 1, Paragraphs 274-278, 274 characters.

Int

Et est-ce que ça t'es déjà arrivé de voir un projet reporté à cause de problèmes de communication, donc à cause de manque d'informations ou de mauvaises...?

10 BL SANMINA 21-01-04

J'en n'ai pas en tête là, mais oui, oui... j'en ai vécu, certainement oui. C'est pas...

Document '# 19 MQ Flextronics 18-02-04', 1 passages, 426 characters.

Section 1, Paragraphs 193-196, 426 characters.

Int

Et si tu regardes de ce que t'as vécu en projet, tout ce qui peut être problème de communication, est-ce qu'un problème de communication ça veut dire perte de temps ou qu'est-ce que ça impacte un problème de communication quand y en a un?

19 MQ Flextronics 18-02-04

Je dirais que c'est beaucoup perte de temps. Perte de temps, perte d'informations... Après, il faut essayer de retrouver l'info, et oui on perd du temps.

Document '# 33 BP NBCN 13-05-04', 1 passages, 3794 characters.

Section 1, Paragraphs 66-74, 3794 characters.

Int

Justement par rapport à un point que vous soulevez, vous disiez «on lève le drapeau!»... comment vous mesurez, en général, que la communication va mal? Comment vous mesurez qu'il y a un problème de communication, sur quels indices, sur quels symptômes vous vous basez pour dire «tiens, là on a un vrai problème qui est un problème de communication!», et pas un problème... par exemple, de coûts, ou un problème...

33 BP NBCN 13-05-04

Ah mon dieu, comment formuler ça. J'en ai un de projet présentement qui est un projet avec mon partenaire informatique où y a un réel problème de communication, où vraiment ils ont une compréhension de notre besoin, et il ne se valide pas nécessairement. Et nous on exprime des choses, on leur dit «bon j'ai besoin de x, y, z...!» mais... dans leur jargon à eux x, y, z c'est autre chose que nous. Donc comment le détecter finalement? C'est sûr que tout au long d'un projet, quand on voit la quantité de change requests, entre guillemets, de changements de cap, de changements de deadline, changement... c'est officiel... Le projet auquel je pense, où on devait implanter le 18 décembre 2002, et qu'en trois jours le système serait opérationnel, depuis le 18 décembre 2002 je travaille sur ce projet-là, j'ai quelqu'un à temps plein, et nous ne sommes toujours pas implantés. Alors ça c'est pour moi, dans ma tête, c'est un réel problème de communication qu'on a dans ce projet-là.

Int

Donc ça veut dire qu'un problème de communication ça retarde le projet...

33 BP NBCN 13-05-04

Ça retarde le projet... oui. Ah oui, ça retarde. C'est sous-estimation des efforts... Dans ce contexte-là, c'est justement un petit peu plus... je te sors du brouillard un petit peu... où c'est mon partenaire qui me dit «j'ai un nouveau système, le système que tu utilises on ne fait plus aucune mise à jour là-dessus, je m'en viens avec un système qui fait tout, puis qui va changer ta vie, puis tu vas voir! Tu vas avoir d'énormes bénéfices!». On a eu beaucoup de documentation marketing par rapport à ce système-là, et on dit «Okay, on est prêts à embarquer!». Une fois que le système a été installé dans notre environnement production, mais un petit peu désactivé... mais je pouvais l'essayer quand même sans toucher les comptes clients, on s'est rendu compte que le discours des vendeurs et le discours et la réalité était vraiment différent et flagrant, malgré le fait que deux ans auparavant beaucoup de... trois consultants étaient venus ici passer deux semaines faire l'inventaire des besoins, étaient partis avec ça sans se valider, sans confirmer si on a bien compris... y ont designer le système dans ce sens-là, et ce que ça a fait c'est que le produit fini, le produit livré ne répondait pas du tout aux besoins. Donc, 2 millions plus tard, chez le fournisseur... même je pense que c'est plus, là ce qu'on essaie de faire c'est de patcher le système, finalement, pour qu'il réponde au moins aux besoins. Un an et demie plus tard on a encore beaucoup, beaucoup de choses pas bonnes à ce niveau-là.

Fait qu'y a eu... bon j'étais pas le owner du... mon département, on n'était pas le owner du projet à l'époque, maintenant j'ai quelqu'un dans le département pour aider le fournisseur à donner l'expertise finalement, et à mieux orienter leur système, mais la communication à ce moment-là... la déficience de communication était flagrante, au moins du fait de valider leur compréhension... leur compréhension de ce que nous on fait, et de comment on le fait, ça n'a pas été fait, donc ça a donné les résultats qu'on a eu. Fait que je l'ai vu même dans mon département, dans des projets que moi j'ai fait, comme je vous dis mes employés n'ont pas encore une formation de gestionnaire de projets, et c'est arrivé ce genre de choses-là mais à moins grande échelle. Mais ça arrive effectivement.

Document '# 34 JFA Thales 07-05-04', 2 passages, 4841 characters.

Section 1, Paragraphs 178-204, 4104 characters.

Int

Comment vous mesurez que la communication fonctionne mal ou bien?

34 JFA Thales 07-05-04

C'est une bonne question ça.

Int

Comment ça ressort?

34 JFA Thales 07-05-04

Comment ça ressort. On a un outil particulier dans les développements, parce qu'on parlait quand même des développements, qui s'appelle le plan de management de la qualité. Donc en fait, au départ, d'un projet ou d'un programme les gens de la qualité et le program manager s'assoient et disent «voici toutes les étapes qu'on va réaliser! Voici tous les milestons, voici tous les livrables!!», bref ils font leur calendrier, leur program schedule, blablabla... et à l'intérieur de ça, on rajoute nous, de manière interne, des couches qui correspondent à la communication. C'est-à-dire qu'il va y avoir telle revue à tel moment, on va faire des réunions hebdomadaire ou des réunions mensuelles avec tel groupe, telle équipe et tout ça, et donc le program manager... enfin pardon, le responsable qualité qui est associé à chaque projet est le garant que ce qui a été décidé est réalisé. Donc pour ça on vient s'assurer que oui y a un compte-rendu, oui la réunion hebdomadaire a eu lieu, oui, oui, oui... oui y a des listes d'actions, oui on traque les listes d'action, et ainsi de suite.

Int

Donc en fait y a cette intervention...

34 JFA Thales 07-05-04

Transverse...

Int

Transversale, etc. et quand ça mal, comment vous voyez? Y a quelque chose qui n'apparaît pas? Y a quelque chose qui ne s'allume pas?

34 JFA Thales 07-05-04

Si, y a un indicateur. Cet indicateur s'appelle l'IMD... On a l'IRD et l'IMD, on a deux indicateurs qui sont spécifiques. L'IRD correspond à l'indicateur de retard de développement, et l'IMD l'indicateur de maîtrise de développement. Donc l'IRD, comme je vous dis, on a nos petits milestones avec des dates prévisionnelles, on a rencontré ou on n'a pas rencontré la date... Si on n'a pas rencontré la date on est en retard. Si on est en retard on a une mauvaise note... et l'indicateur tombe. Donc ça c'est un indicateur mensuel sur l'ensemble de nos programmes et qui donne la température, à savoir est-ce qu'on suit le processus, d'un côté... et est-ce qu'on est en avance ou en retard par rapport à ce processus. Donc ça, ça va donner une visibilité immédiate et instinctive parce que c'est une note... On s'était donné comme objectif, à 98 % à cette date-là puis on est à 95, donc on est en retard.

Int

Mais toute la communication qui n'est pas forcément verrouillée..

34 JFA Thales 07-05-04

Oui, il y a la formelle et l'informelle en fait...

Int

La communication peut être informelle, donc si y a un problème de communication, c'est peut-être avec le client, avec le fournisseur, ou dans l'équipe, comment vous le voyez? C'est quelqu'un qui arrive un jour en pleurant?

34 JFA Thales 07-05-04

Ça se peut. Ça fait partie de... Ben moi à la qualité, mon bureau il est exceptionnellement fermé... mais normalement il est toujours ouvert et les gens viennent me voir. Si y a un problème à l'intérieur de l'entreprise c'est sûr que je suis averti immédiatement. Si y a un problème de communication, si on n'arrive pas à dialoguer... que ce soit à l'intérieur d'une équipe, ce qui peut arriver... je ne dis pas que ça n'arrive pas. Mais ça peut également arriver vis-à-vis d'un fournisseur. Ça nous est arrivés récemment, il a fallu un mode de fonctionnement avec ce fournisseur,

on est allés le voir, on a rediscuté, on a remis les choses à plat... oui en général je suis averti assez en direct. Les problèmes de communication sont également revus en comité de direction, donc toutes les semaines on a également un comité de direction où chacun des directeurs et des vice-présidents exposent les événements de la semaine et ainsi de suite, et c'est vrai que la partie... ben avec tel client ça se passe très bien pour telle et pour telle raison, donc «okay, on fait un plan d'action... toi tu vas aller le voir!», «toi tu vas aller voir du côté des gens de la qualité, de telle manière à essayer d'organiser une réunion ou de faire...!», bon tout ça c'est revu un peu à tous ces niveaux-là.

Int

La communication jusqu'où elle est essentielle, importante dans un projet?

Est-ce que vous avez déjà vu un projet arrêté ou reporté parce qu'y a un problème de communication?

34 JFA Thales 07-05-04

Non. Pas reporté. Mais un projet se planter et faire fausse route parce qu'y avait eu un défaut de communication, oui. Sur un design par exemple, vous faites un développement et l'équipe part sur un idée fausse et puis le client au moment de la review ou de la présentation dit «mais c'est pas du tout ce que je voulais!»... «oui mais vous l'aviez pas exprimé donc on a pensé que...!». Dans une vie antérieure ça m'est arrivé. Ça m'est arrivé.

Document '# 35 FD Thales 07-05-04', 1 passages, 660 characters.

Section 1, Paragraphs 180-183, 660 characters.

Int

Jusqu'où la communication va débloquent, aider, contribuer au projet?

35 FD Thales 07-05-04

Attends, si y a pas une bonne communication entre certains membres clés de l'équipe le projet ne se fera jamais. Ça peut arrêter un projet. Il faut changer les membres de l'équipe ou il faut vraiment faire quelque chose. Alors si deux personnes qui doivent travailler ensemble parce qu'ils sont complémentaire et que l'un ne peut pas faire ce que l'autre... au niveau compétences ou au niveau structure de l'affaires, c'est parce que c'est trop gros pour un... si t'as des gens qui ne travaillent pas ensemble, oui ça peut bloquer, ça peut faire planter un projet!

Document '# 36 AS HQ 06-05-04', 1 passages, 763 characters.

Section 1, Paragraphs 90-97, 763 characters.

Int

Et jusqu'où elle va la communication pour aider le projet? Comment tu expliquerais... en fait son soutien, est-ce qu'elle leade le projet, jusqu'où ça va?

36 AS HQ 06-05-04

L'importance de la communication dans le projet, si c'est... elle fait partie des bonnes pratiques essentielles, je ne suis pas sûre de bien saisir où tu veux en venir?

Int

Et bien en fait, finalement, est-ce que t'as déjà vu un projet... est-ce que tu penses qu'un projet peut être arrêté à cause de la communication, perdu, reporté?

36 AS HQ 06-05-04

Oui. Certain. Ça c'est certain. Réaliser un projet c'est trouver des solutions à des problèmes qu'on a identifiés. Et dans les deux cas, et l'identification des problèmes, et la recherche de solutions, la communication est la clé.

Document '# 37 MAC HQ 14-05-04', 1 passages, 2442 characters.

Section 1, Paragraphs 166-169, 2442 characters.

Int

Mais est-ce que t'as déjà vu un projet arrêté ou reporté à cause de problèmes de communication?

37 MAC HQ 14-05-04

Oui. Oui. Ben notamment un projet qui n'a pas pris la peine de réunir au départ les gens qui représentaient les besoins auquel ce projet-là devait répondre. Y a fallu une définition des besoins en tenant compte des clients, des interlocuteurs... fait qu'ils n'ont pas fait ça, ils sont allés tout de suite acheter... c'est un système informatique, un logiciel, ils sont allés l'acheter, ils l'ont installé puis là tout à coup on a été appelés en formation pour apprendre à s'en servir. Puis quand on est arrivés à la formation puis qu'ils nous ont montré ce que ça faisait, on a dit «c'est absolument pas ça dont on a besoin, et vous nous avez même jamais demandé ce qu'on avait besoin!» fait qu'ils sont arrivés avec une solution qui ne correspondait mais tellement pas aux besoins que ça a arrêté là, puis on a fermé le tout, puis on a dit «écoutez, commencez par venir nous voir, demandez nous ce qu'on veut puis qu'est-ce qu'on veut faire avec ça, puis après ça vous irez chercher quelque chose sur le marché avec des critères!». Fait que ça c'est un cas récent, on parle de plusieurs millions de dollars qui ont servi à gagner de l'expérience en gestion de projet. En

partant, définir les besoins, puis parler avec les clients c'est la première chose à faire quand on a identifié son client. Parce que t'sais comme mon projet de tarif, en partant, c'est qui le client de l'abrogation d'un tarif? On peut dire n'importe quoi, on peut dire... c'est (* un mot ou deux) c'est le PDG... ou euh, mais ça prend un client qui (* un mot ou deux) les commandes, puis on connaît ses contraintes, puis on connaît ses objectifs, puis sa manière de le faire, puis... au moins être capable de faire un projet qui répond à la commande puis à qui on peut retourner quand y a quelque chose qui nous semble incohérent. Comme là les (* un mot ou deux) mais qui ne veulent pas parler aux clients externes. Mais simplement en risque objectifs pour mon client interne. Il faut que j'aie vu mon client interne puis que je lui dise «ben regarde jusqu'où t'es prêt à aller puis à mettre de la pression pour faire bouger ces gens-là!». Ça veut dire peut-être remonter au PDG. (* un mot ou deux) arriver. J'ai été obligée de refaire une tournée de mes territoires et ils me l'ont rappeler que ça ferait partie de ses objectifs personnels maintenant.

Document '# 38 ML HQ 20-05-04', 1 passages, 1708 characters.

Section 1, Paragraphs 158-169, 1708 characters.

Int

Donc ça veut tu dire que vous avez déjà vu un projet qui est retardé, arrêté à cause de la communication?

38 ML HQ 20-05-04

Ah ben oui.

Int

Ça se traduit comment dans ces cas-là?

38 ML HQ 20-05-04

Ben c'est quand il commence à y avoir de la friture sur la ligne! Quand il commence à y avoir... «Ils font quoi? Et pourquoi ils font ça?». Là tu t'arrêtes, c'est pas long. Ça continue mais le projet n'avance plus, alors c'est le compteur d'argent qui tourne! Alors là c'est dur à récupérer la vision...

Int

C'est quand les gens se posent des questions sur ce qui se passe?

38 ML HQ 20-05-04

Je crois que les gestionnaires de projet... On s'est donné aussi une structure, j'ai oublié d'en parler, dans des projets majeurs on a une structure où y a les chefs de projets, les chefs, mais y a aussi les besoins et... puis idéalement une fois par mois un comité directeur... où ces directeurs-là viennent pour une heure, une heure et demie, et là on fait l'état d'avancement. Ça c'est la place. Le comité directeur est là pour décider si ça continue ou pas. Puis la transparence dans la communication est importante dans ce comité. C'est tout le défi. Un chef de projet peut avoir la chienne de se présenter une première fois (* un mot ou deux), parce que souvent ça bouge, on a des nouveaux chefs de projets, et leur première expérience... c'est comme gros toutes ces expériences-là, successives, puis dépendamment de la politique aussi, il peut y avoir des enjeux cachés que même en gestion de projet on ne voit pas. Alors on peut se faire ramasser comme directeur et tu sors de là et tu ne comprends pas, tu dis «qu'est-ce qui vient de se passer?», donc malgré que tu fasses quelque chose de communication...

Document '# 39 GT HQ 20-05-04', 1 passages, 913 characters.

Section 1, Paragraphs 182-190, 913 characters.

Int

Mais dans ça, est-ce que t'as déjà vu un projet qui était, à cause de problèmes de communication, retardé, abandonné ou... mis en danger?

39 GT HQ 20-05-04

Dans le service à la clientèle... Ben parce que c'est surtout... Oui mais là... parce que c'est surtout, à la clientèle, c'est des projets où y a communication par définition.

Int

Non mais même entre les membres de l'équipe, c'est pas seulement la communication avec des usagers externes... le projet il faut le bâtir, il faut le construire en tant que tel, il faut prendre la décision d'avoir telle ou telle tactique pour tout ça. Après ça, bien sûr, il faut comme tu disais (* un mot ou deux)...

39 GT HQ 20-05-04

Je suis peut-être pas assez bien placé... Y a eu des projets où y a eu des problèmes de communication mais ça se replace assez vite, le monde en prend conscience. Mais moi, dans mon mode opératoire, je ne suis pas transcendant... (rit un peu)...

RECHERCHE

SUR LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE PROJETS

GUIDE D'ENTREVUE

Objectifs de l'entrevue

Identifier les réalités de la gestion de projets et des communications en situation de projets. Préciser ce qu'est le phénomène de communication pour les gestionnaires de projet. Valider l'idée que la communication est un élément important dans les projets.

Contenu détaillé de l'entrevue

Bonjour, vous avez bien voulu m'accorder de votre temps pour cette rencontre et je vous en remercie.

Nous allons commencer par une entrevue qui devrait nous prendre une heure. À la fin de cette entrevue, ensemble, nous remplirons un questionnaire. Cela nous prendra une quinzaine de minutes environ.

Je vous rappelle qu'au travers de cette recherche, nous cherchons à mieux comprendre ce que représente la communication (son usage, ses contributions, ses diverses formes) en développement de projets. Le thème principal à la fois de l'entrevue et du questionnaire qui suivra est donc la communication.

Pour cette entrevue, les questions portent essentiellement sur votre vécu et votre regard de la communication en développement d'un projet et sur le projet auquel vous participez en ce moment...

Vous participez donc en ce moment à un projet... à plusieurs projets... ?

- **Pouvez-vous me parler de ce projet ? Si plusieurs projets : lequel d'entre eux revêt la plus grande importance pour votre entreprise ?**

De quel genre de projet s'agit-il ? Focus et impacts ?

Ce projet a-t-il une portée stratégique pour votre entreprise ? Niveau de risque ?

À quel stade ce projet en est-il maintenant ? Sa durée prévue ?

Qui y participe ? Combien de personnes y sont impliquées au quotidien ?

Quelle structure projet est en place (team project/personnes/hiérarchie/rôles)

- **Quelle est votre fonction officielle dans le cadre de ce projet ?**

Pouvez-vous me parler de votre rôle et des tâches qui vous reviennent au sein de ce projet ?

Y gérez-vous des ressources humaines, financières ou techniques ?

Avez-vous déjà participé à un projet du même type que celui-ci par le passé ?

De quelle nature/type sont les projets auxquels vous participez en général ?

Votre expérience en développement et gestion de projet remonte à quand ?

- **Êtes-vous satisfait de la façon dont le projet en cours avance ?**

Les échéances prévues sont-elles respectées ?

Les compétences nécessaires sont-elles réunies ?

Les moyens alloués sont-ils à hauteur des exigences ?

Quel soutien la direction vous fournit-elle ?

- **Suivez-vous une méthodologie de projet, une méthode, un planning, un modèle pour développer ce projet ?**

Cette méthode est-elle utilisée systématiquement dans votre entreprise ? pour quel type de projets ?

Votre entreprise a-t-elle développé ses propres outils en gestion de projet ?

Quel le nombre moyen de projets qui sont développés en parallèle chez vous ?

Quelle expertise votre entreprise a-t-elle en gestion de projets ?

Utilisez-vous un logiciel de gestion de projet pour ce projet (de type Microsoft Project ou autre) ?

Parlons maintenant de la communication dans le cadre de votre projet...

- **Y a-t-il une personne officiellement responsable de la communication dans ce projet ?**

Si non, pourquoi, à votre avis ? Si oui, est-ce habituel chez vous ? Y a-t-il tout de même une personne qui impulse la communication ? Dans les faits, qui prend en charge la communication ? Comment ?

Quelles sont les personnes les plus impliquées en communications dans le projet ?

Un ou des logiciels dédiés aux communications sont-ils utilisés pour le projet en cours ?

- **Quel est le dispositif de communication en place pour ce projet ? entre les membres de l'équipe interne? entre l'équipe et les partenaires extérieurs ?**

Quel est dispositif formel en place (vidéo, présentations, rencontres, appels conférence, Dash Board, Action Registers, Live link, Intranet, ...)? Cela représente-t-il plusieurs échanges par semaine ? par jour ?

Suivez-vous ce type de planification formelle pour chaque projet ? Est-il lié à la méthodologie de projet ?

Comment ce dispositif change-t-il au fur à mesure que le projet avance, entre le début et la fin du projet ?

Évolue-t-il en fonction des phases du projet ? en fonction des crises ?

À côté du formel, quelles forme et place occupe la communication informelle (rencontre ad hoc, téléphone au besoin...) ? Pour quoi ou en quoi est-ce important pour le projet ?

Évolue-t-il en fonction des phases du projet ? en fonction des crises ?

Quelle est la place respective du formel versus informel ? Comment évolue-t-il ? en fonction de quoi ?

- **Quelles sont les lacunes ou les manques dans les communications (formel et informel) actuellement en place (entre membres équipe et avec les partenaires extérieurs) ?**

Constatez-vous des manques ou avez-vous l'impression d'un manque de ressources (outils, personnes) ?

En termes de temps, de connaissances ? Que vous manque-t-il ? Est-ce courant ?

- **Quels problèmes de communication rencontrez-vous (au sein de l'équipe projet et avec les personnes extérieures) ?**

Mésentente entre personnes, malentendus sur des données, informations reçues en retard... Pouvez-vous donner un exemple de ce qui ne va pas... Ces mêmes problèmes de communication vous paraissent-ils récurrents en mode projet ?

- **Comment mesurez-vous que la communication fonctionne bien/mal ? Sur quels indices vous basez-vous pour dire que les communications vont bien / vont mal ?**

- **Quels sont les outils de communication qui vous semblent les plus efficaces ?**

Qu'apportent les NTIC (e-mails, e-groups, Intranet, Extranet, Internet) au développement du projet ? Côté problèmes et opportunités ? Écouter, parler, écrire, lire, cela occupe combien du % de votre temps au cours de la journée quand vous êtes à 100 % sur un projet ?

- **Si le projet était à refaire, quelles améliorations pourraient être faites au niveau des communications sur le projet en cours ?**

D'après votre expérience....

- **Y a-t-il une phase particulière du projet : définition, recherche de solutions, programmation, exécution, qui demande une attention spéciale ou un soin particulier en communication ? Cela diffère-t-il selon la nature des projets ?**
- **Jusqu'où la communication contribue au projet ? Elle débloque, soutient, guide le projet ?**
- Avez-vous vu ou rencontré un projet arrêté, reporté ou mis en péril à cause de problèmes de communication entre les gens de l'équipe projet ou entre l'équipe de projet et les partenaires extérieurs ?
- Quels peuvent être les impacts sur le projet d'une communication qui va mal ? Dans quelle mesure la communication est un risque sérieux d'échec pour un projet ?
- **Faut-il que tous les intervenants soient habiles en communication ? La maîtrise des communications, est-ce important pour la réussite d'un projet ?**
- **Que serait la communication idéale pour un projet ? à quoi cela ressemblerait-il ?**
- **Que serait une communication catastrophe ou dans un projet ? l'horreur ?**

Puisque nous parlons de ce que représente la communication...

- **La communication en situation de projet, quelle métaphore pourriez-vous en donner ?**

(Un fouet, une béquille, une toile d'araignée, un mégaphone, de l'huile, un coffre d'outils, du carburant, une baguette magique, une corde, du ciment... quelle autre image cela évoque-t-il ?)

Avez-vous des remarques que vous aimeriez faire à propos de notre échange sur la communication et la gestion de projet ?

Y a-t-il des aspects dont nous n'avons pas parlé et qui feraient partie de préoccupations ou de points à considérer ?

Avant de terminer, svp, pouvez-vous me préciser :

Quel est votre nom ?

Votre formation de base et votre expérience professionnelle ?

Votre fonction officielle actuelle et votre position hiérarchique dans l'entreprise ?

Quel est le nom de votre entreprise ?

Ses (son) secteurs d'activités principaux ?

Son nombre d'employés at large et sur votre site ?

Son chiffre d'affaires annuel et celui de votre site ?

Pour terminer, svp, pouvez-vous me remettre de la documentation sur :

la méthodologie de projet dont vous me parlez ?

le projet dont vous me parlez ?

l'entreprise et ses projets ?

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

Travail relatif aux données quantitatives

Démarche de recueil

Nous avons utilisé le questionnaire établi (voir page de la thèse) pour recueillir, auprès des mêmes répondants que ceux des entrevues, des données quantitatives concernant la nature de la communication et la contribution de la communication au projet. Conformément aux objectifs de la recherche (voir pages 9 et 10 de la thèse), le questionnaire a été bâti pour préciser les réponses apportées en entrevues par les répondants: il ne comprenait donc que des questions fermées. Douze questions distinctes portaient sur la nature de la communication, ayant pour but d'évaluer de quel(s) registre(s) la communication était composée. Neuf questions distinctes portaient sur la contribution de la communication au projet, ayant pour but d'évaluer de quel(s) ordre(s) la contribution de la communication était. D'autres questions fermées portaient sur les acteurs, leurs organisations et les projets (voir questionnaire ci-joint)

En ce qui concerne l'opérationnalisation des différents construits liés à cette étude pour la confection du questionnaire, les pages 85-89 de la thèse en détaillent la démarche et le contenu. Les données recueillies à la suite de l'administration des questionnaires (réalisée directement par le chercheur en fin d'entrevue) se présentaient sous la forme de 45 lignes de réponses, toutes formulées sur échelle en 5 points. Il est à noter que les pages 90-92, 103-108, de la thèse reviennent sur ces aspects du recueil des données quantitatives

Démarche d'analyse

Les variables liées aux 45 réponses ayant été précodées et les modalités ayant été déjà formulées (voir questionnaire ci-joint), le travail a consisté en un premier lieu à entrer les réponses obtenues

dans SPSS, le logiciel SPAD que nous souhaitions utiliser pour effectuer des statistiques descriptives ne fonctionnant qu'avec une plateforme SPSS. Pour ce faire, les données non-métriques ont été transformées en données métriques (très élevé = 5, nul = 0).

Une première base de données SPAD a pu être ainsi constituée. Nous avons commencé à examiner les diverses données par le biais de tris à plat et d'histogrammes pour se doter d'une vue globale des résultats. Nous avons également produit plusieurs tableaux croisés (acteurs x nature de la communication, acteurs x contribution de la communication) pour apprécier la répartition des résultats et comparer les réponses provenant des questionnaires à celles provenant des entretiens. Il nous importait de voir à travers ces analyses portant sur les 40 individus si les patterns concernant la nature et la contribution, repérés à travers l'analyse des discours, était ici présents, à savoir la nature se révélait-elle là aussi mixte ?, la contribution était-elle bien multidimensionnelle ?

Une fois ces opérations mathématiques simples effectuées, afin d'apprécier les variations de nature et de contribution selon les acteurs, nous avons alors cherché à analyser s'il existait des ensembles de réponses homogènes sur la communication, étant le fait de certains groupes d'acteurs distincts. Nous avons alors à cet effet effectué des analyses factorielles et des analyses de classification : celles-ci nous ont amenés à établir que les directeurs de projets, les gestionnaires de projet et les spécialistes métiers fournissaient des réponses distinctes les uns par rapport aux autres. Dès que nous avons pu constater que ces trois classes d'acteurs issues de SPAD correspondaient quasiment exactement en nombre et en caractéristiques aux individus ayant des fonctions projets différentes, nous avons alors été en mesure d'accréditer l'idée d'une variation de la communication selon les acteurs, celle-ci ayant émergé des analyses qualitatives. Pour pouvoir vérifier la solidité de ces résultats, nous avons recodé les attributs qualitatifs NVivo concernant les acteurs en variables métriques et nous les avons introduits dans la base SPAD. La

base SPAD élargie a ainsi été constituée (voir pages 112-114 de la thèse). Au final, il est apparu clairement que la nature variait selon les acteurs, la contribution variant moins (voir pages de la thèse)

Pour traiter des variations selon les catégories de projets nous avons effectué les mêmes analyses mais, dans ce cas, nous avons dû pondérer certains des 40 individus pour bien refléter les 32 projets examinés. Ainsi, lorsque deux individus travaillaient sur un même projet, chacun représentait une $\frac{1}{2}$ valeur. Ici, les analyses réalisées ont montré que quatre classes de projets existaient qui recouvraient en partie les quatre catégories de projet, mais pas complètement comme dans le cas des acteurs. En retirant trois variables projets et communication cependant, nous avons pu observer cependant que 17 des 21 réponses apportées sur la nature et la contribution divergeaient selon la catégorie des projets, la variation de la contribution étant nettement moins nette. Ceci nous donc amené à considérer qu'il existait une variation de la nature de la communication selon la catégorie des projets.

La également, pour pouvoir vérifier la solidité de ces résultats, nous avons recodé les attributs qualitatifs NVivo concernant les projets en variables métriques et nous les avons introduits dans la base SPAD. La base SPAD a ainsi été à nouveau élargie (voir pages 112-114 de la thèse). Les pages 109-115 de la thèse détaillent la démarche d'analyse des données.

L'utilisation du logiciel SPAD ici a donc été d'une aide substantielle pour déterminer si les résultats apportés par les entrevues faisaient du sens. Un autre chercheur a travaillé sur les données en aveugle afin que nous puissions comparer nos résultats aux siens (voir page 141 de la thèse). Du point de vue méthodologique, le travail quantitatif effectué a fait l'objet de plusieurs «évaluations» a priori et a posteriori, ainsi que les pages 131-144 de la thèse le relatent.

Traitement des données SPAD
Tableau croisé Fonctions des Acteurs / nature de la communication

En ligne cla/ classification acteurs 3c
 En colonne CDIF/ Transmettre des données

Effectifs % ligne % colonne	Pas du tout	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	0 0,0% 0,0%	2 13,3% 100,0%	2 13,3% 33,3%	4 26,7% 44,4%	7 46,7% 31,8%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	1 10,0% 100,0%	0 0,0% 0,0%	1 10,0% 16,7%	3 30,0% 33,3%	5 50,0% 22,7%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	3 20,0% 50,0%	2 13,3% 22,2%	10 66,7% 45,5%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	1 2,5% 100,0%	2 5,0% 100,0%	6 15,0% 100,0%	9 22,5% 100,0%	22 55,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
 En colonne CECH/ Échanger des idées

Effectifs % ligne % colonne	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	1 6,7% 100,0%	2 13,3% 100,0%	3 20,0% 23,1%	9 60,0% 37,5%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	5 50,0% 38,5%	5 50,0% 20,8%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	5 33,3% 38,5%	10 66,7% 41,7%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	1 2,5% 100,0%	2 5,0% 100,0%	13 32,5% 100,0%	24 60,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
 En colonne CACT/ Être en interaction permanente

Effectifs % ligne % colonne	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	2 13,3% 25,0%	1 6,7% 50,0%	5 33,3% 55,6%	7 46,7% 33,3%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	3 30,0% 37,5%	0 0,0% 0,0%	2 20,0% 22,2%	5 50,0% 23,8%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	3 20,0% 37,5%	1 6,7% 50,0%	2 13,3% 22,2%	9 60,0% 42,9%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	8 20,0% 100,0%	2 5,0% 100,0%	9 22,5% 100,0%	21 52,5% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
 En colonne CPLA/ Fournir le bon message

Effectifs % ligne % colonne	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	2 13,3% 33,3%	1 6,7% 20,0%	6 40,0% 54,5%	6 40,0% 33,3%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	1 10,0% 20,0%	2 20,0% 18,2%	7 70,0% 38,9%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	4 26,7% 66,7%	3 20,0% 60,0%	3 20,0% 27,3%	5 33,3% 27,8%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	6 15,0% 100,0%	5 12,5% 100,0%	11 27,5% 100,0%	18 45,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
 En colonne CECO/ Écouter les autres

Effectifs % ligne	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE

% colonne					
clas1actspecialistes	2 13,3% 66,7%	3 20,0% 100,0%	2 13,3% 20,0%	8 53,3% 33,3%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	1 10,0% 33,3%	0 0,0% 0,0%	3 30,0% 30,0%	6 60,0% 25,0%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	5 33,3% 50,0%	10 66,7% 41,7%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	3 7,5% 100,0%	3 7,5% 100,0%	10 25,0% 100,0%	24 60,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
En colonne CONV/ Persuader et convaincre

Effectifs % ligne % colonne	Pas du tout	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	1 6,7% 100,0%	6 40,0% 50,0%	3 20,0% 27,3%	3 20,0% 33,3%	2 13,3% 28,6%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	1 10,0% 8,3%	3 30,0% 27,3%	4 40,0% 44,4%	2 20,0% 28,6%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	0 0,0% 0,0%	5 33,3% 41,7%	5 33,3% 45,5%	2 13,3% 22,2%	3 20,0% 42,9%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	1 2,5% 100,0%	12 30,0% 100,0%	11 27,5% 100,0%	9 22,5% 100,0%	7 17,5% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
En colonne CDIS/ Discuter à plusieurs

Effectifs % ligne % colonne	Pas du tout	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	1 6,7% 100,0%	2 13,3% 28,6%	1 6,7% 12,5%	7 46,7% 58,3%	4 26,7% 33,3%	15 100,0% 37,5%

clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	2 20,0% 28,6%	3 30,0% 37,5%	1 10,0% 8,3%	4 40,0% 33,3%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	0 0,0% 0,0%	3 20,0% 42,9%	4 26,7% 50,0%	4 26,7% 33,3%	4 26,7% 33,3%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	1 2,5% 100,0%	7 17,5% 100,0%	8 20,0% 100,0%	12 30,0% 100,0%	12 30,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
En colonne CMKT/ Formuler en fonction des besoins

Effectifs % ligne % colonne	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	2 13,3% 50,0%	5 33,3% 50,0%	4 26,7% 28,6%	4 26,7% 33,3%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	5 50,0% 35,7%	5 50,0% 41,7%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	2 13,3% 50,0%	5 33,3% 50,0%	5 33,3% 35,7%	3 20,0% 25,0%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	4 10,0% 100,0%	10 25,0% 100,0%	14 35,0% 100,0%	12 30,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c
En colonne CHAB/ Être habile avec les gens

Effectifs % ligne % colonne	Pas du tout	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	1 6,7% 100,0%	5 33,3% 45,5%	5 33,3% 38,5%	3 20,0% 33,3%	1 6,7% 16,7%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	4 40,0% 36,4%	3 30,0% 23,1%	2 20,0% 22,2%	1 10,0% 16,7%	10 100,0% 25,0%

clas3actmanagers	0 0,0%	2 13,3%	5 33,3%	4 26,7%	4 26,7%	15 100,0%
	0,0%	18,2%	38,5%	44,4%	66,7%	37,5%
ENSEMBLE	1 2,5%	11 27,5%	13 32,5%	9 22,5%	6 15,0%	40 100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c

En colonne CDEB/ Construire un débat collectif

Effectifs % ligne % colonne	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	1 6,7%	5 33,3%	5 33,3%	4 26,7%	15 100,0%
	20,0%	41,7%	45,5%	33,3%	37,5%
clas2actdirecteurs	3 30,0%	2 20,0%	1 10,0%	4 40,0%	10 100,0%
	60,0%	16,7%	9,1%	33,3%	25,0%
clas3actmanagers	1 6,7%	5 33,3%	5 33,3%	4 26,7%	15 100,0%
	20,0%	41,7%	45,5%	33,3%	37,5%
ENSEMBLE	5 12,5%	12 30,0%	11 27,5%	12 30,0%	40 100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En ligne cla/ classification acteurs 3c

En colonne CEXP/ Savoir s'exprimer

Effectifs % ligne % colonne	Pas du tout	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	1 6,7%	4 26,7%	3 20,0%	6 40,0%	1 6,7%	15 100,0%
	100,0%	80,0%	25,0%	35,3%	20,0%	37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0%	0 0,0%	5 50,0%	4 40,0%	1 10,0%	10 100,0%
	0,0%	0,0%	41,7%	23,5%	20,0%	25,0%
clas3actmanagers	0 0,0%	1 6,7%	4 26,7%	7 46,7%	3 20,0%	15 100,0%
	0,0%	20,0%	33,3%	41,2%	60,0%	37,5%
ENSEMBLE	1 2,5%	5 12,5%	12 30,0%	17 42,5%	5 12,5%	40 100,0%

	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
En ligne	cla/ classification acteurs 3c					
En colonne	CHAR/ Faire preuve de charisme					
Effectifs % ligne % colonne	Pas du tout	Pas vraiment	Moyennement	Assez	Tout à fait	ENSEMBLE
clas1actspecialistes	0 0,0% 0,0%	10 66,7% 83,3%	1 6,7% 10,0%	2 13,3% 25,0%	2 13,3% 25,0%	15 100,0% 37,5%
clas2actdirecteurs	0 0,0% 0,0%	1 10,0% 8,3%	4 40,0% 40,0%	3 30,0% 37,5%	2 20,0% 25,0%	10 100,0% 25,0%
clas3actmanagers	2 13,3% 100,0%	1 6,7% 8,3%	5 33,3% 50,0%	3 20,0% 37,5%	4 26,7% 50,0%	15 100,0% 37,5%
ENSEMBLE	2 5,0% 100,0%	12 30,0% 100,0%	10 25,0% 100,0%	8 20,0% 100,0%	8 20,0% 100,0%	40 100,0% 100,0%

RECHERCHE SUR LA GESTION DE PROJET ET LA COMMUNICATION

QUESTIONNAIRE COMPLET administré de façon assistée avec le chercheur

Bonjour, vous avez bien voulu m'accorder de votre temps pour l'entrevue et voici venu le temps que nous remplissions ensemble le questionnaire qui viendra compléter la rencontre. Le thème de ce questionnaire, qui comprend quatre parties distinctes et que nous allons administrer ensemble, est à nouveau la communication et la gestion de projet.

OBJECTIFS ET DÉMARCHES

Questionnaire, partie 1 : décrire les caractéristiques des projets et des entreprises en termes de communication et de gestion de projet. Seize caractéristiques sont examinées, destinées à être évaluées sur une échelle de nul à très fort

Questionnaire, partie 2 : préciser les fonctions de la communication en usage en contexte de projet. Quatorze fonctions sont examinées. Chacune étant énoncée à travers un ensemble de trois propositions concourantes, quatorze questions sont destinées à être évaluées sur une échelle allant de exceptionnellement à en continu

Questionnaire, partie 3 : préciser les contributions de la communication aux projets. Trois contributions sont examinées. Chacune étant énoncée à travers trois propositions concourantes, neuf questions sont destinées à être évaluées sur une échelle allant de pas du tout à tout à fait

Questionnaire, partie 4 : préciser les définitions de la communication en contexte de projet. Trois définitions sont examinées. Chacune étant énoncée à travers quatre propositions concourantes, douze questions sont évaluées sur une échelle allant de pas du tout à tout à fait cela

QUESTIONNAIRE, partie 1

Nous allons tout d'abord traiter du projet principal auquel vous participez actuellement et de la communication et de gestion de projet dans votre entreprise. Si vous suivez divers projets en ce moment, alors je vous demanderais de me parler d'un projet qui vous paraît le plus important pour votre entreprise ET qui regroupe diverses personnes à l'interne ainsi qu'un ou des interlocuteurs extérieurs.

Seize questions sont posées ici. Vous êtes invité à évaluer, sur une échelle allant de Nul à Très fort, plusieurs aspects de votre entreprise, de la gestion de projet dans votre entreprise et du projet en cours. Je vous demanderais de bien regarder les réponses possibles avant de me répondre, afin de fournir la réponse la plus proche de votre réalité, au mieux de vos connaissances. Nous cherchons ici

à traduire au mieux la réalité en ce qui concerne votre entreprise quant à la gestion de projets et la communication.

QUESTIONNAIRE, partie 2

(NON UTILE – NON UTILISÉ DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE)

Nous allons regarder ensuite quelles fonctions de la communication sont présentes en situation de projet. Il y aura ici quatorze énoncés à examiner. Chaque énoncé de «question» ou affirmation formulée ci-dessous évoque une fonction attribuée à la communication, par des chercheurs ou des spécialistes en gestion. Il vous est demandé de dire, sur une échelle allant de exceptionnellement à en continu, à quelle fréquence, selon vous, ce phénomène se produit en situation de projet, autrement dit, combien ou dans quelle mesure la fonction citée correspond à votre vécu de la communication en situation de projet. Nous cherchons ici à mesurer au mieux à quoi sert la communication en projet, selon votre

QUESTIONNAIRE, partie 3

Pour terminer, nous regarderons neuf affirmations correspondant chacune à une idée ou une hypothèse émise par un chercheur ou un spécialiste en gestion de projet. Chaque idée décrit une contribution de la communication à un projet. Il vous est demandé de dire, au moyen d'une échelle allant de Pas du tout à Tout à fait, combien vous êtes en accord ces idées émises sur la communication en situation de projet. Nous cherchons ici à préciser ce qu'apporte la communication à un projet, d'après votre vécu.

QUESTIONNAIRE, partie 4

Nous allons ici examiner ce que communiquer veut dire dans un contexte de gestion de projet. Chaque énoncé évoque une définition de la communication au travail, proposée par des chercheurs ou des spécialistes dans le domaine. Douze questions sont posées ici. Il vous est demandé d'évaluer, sur une échelle allant de Pas du tout à Tout à fait, les différentes définitions de la communication proposées. Nous cherchons ici à identifier au mieux ce que représente communiquer pour vous c'est à dire quels sont les plus proches synonymes du mot communiquer.

REMARQUES IMPORTANTES

Avant que nous regardions ensemble les questions, je voudrais que vous preniez note que votre consentement officiel à répondre à ce questionnaire est considéré comme acquis lorsque vous répondez effectivement à ce questionnaire.

Notez par ailleurs que, tout au long de ce questionnaire, il se peut que certains énoncés vous semblent avoir des significations voisines : ne vous en étonnez pas, il était important dans le cadre de cette recherche de faire apparaître ces nuances

QUESTIONNAIRE, partie 1

Nous allons tout d'abord traiter de votre projet et de votre entreprise. Les questions que je souhaiterais que nous examinions portent sur la gestion de projet et les communications dans votre entreprise ainsi que sur le projet principal auquel vous participez en ce moment. Si vous suivez divers projets en ce moment, alors je vous demanderais de me parler du projet qui vous paraît le plus important pour votre entreprise parmi ceux-ci ET qui regroupe diverses personnes à l'interne ainsi qu'un ou des interlocuteurs extérieurs. Seize questions sont posées ici. Vous êtes invité à évaluer, sur une échelle allant de Nul(le) à Très fort(e) plusieurs aspects de votre entreprise, du projet en cours et de la gestion de projet dans l'entreprise. Je vous demanderais de bien regarder les réponses possibles avant de me répondre, afin de fournir la réponse la plus proche de votre réalité, au mieux de vos connaissances.

Pensez que nous cherchons ici à traduire au mieux la réalité en ce qui concerne votre projet en cours, votre entreprise, la gestion de projet et la communication.

1 – STAPRO

Le stade de développement du projet auquel vous participez est :

nul	faible	moyen	élevé	Très fort
-----	--------	-------	-------	-----------

2 – TAIPRO

Le nombre de participants au projet est, comparativement à ce que vous avez rencontré par le passé

nul	faible	moyen	élevé	Très fort
-----	--------	-------	-------	-----------

3 - IMPPRO

Le niveau d'importance du projet auquel vous participez est pour votre entreprise :

nul	faible	moyen	élevé	Très fort
-----	--------	-------	-------	-----------

4 - NATPRO

Ce projet, en termes d'innovation, est de niveau (entretien, renouvellement, révision, transformation, innovation)

nul	faible	moyen	élevé	Très fort
-----	--------	-------	-------	-----------

5 - RISPRO

Le niveau de risque cumulé (financier, humain, temps, autre) de ce projet est :

nul	faible	moyen	élevé	Très fort
-----	--------	-------	-------	-----------

6 - GEOPRO

La nécessité de travailler à distance avec les autres intervenants dans le cadre de ce projet est ici :

nulle	faible	moyenne	élevée	Très forte
-------	--------	---------	--------	------------

7 - SATPRO

En ce qui concerne la façon dont avance le projet et les résultats obtenus à date, votre satisfaction est (ou en termes de niveau de performance, elle est) :

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

8 - PLAPRO

L'utilisation de méthodologies ou de méthodes de développement de projet est de fréquence :

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

9 - COMPRO

Le degré d'importance accordé aux communications lors du développement de projet est en général:

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

10 METPRO

L'originalité de l'ensemble des méthodes et logiciels utilisés pour développer des projets dans votre entreprise est: (aucune originalité donc outils standard, outils un peu ou bcp customisés, outils maison, outil totalement expérimental)

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

11 - EXORG

L'expérience de l'entreprise en gestion de projet est :

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

12 PARORG

Le niveau de partenariats de l'entreprise pour un projet typique est (0, 1-3, 3-5, 5-10, + 10):

▪ nul	▪ faible	▪ moyen	▪ élevé	▪ Très fort
-------	----------	---------	---------	-------------

13 SATORG

Votre satisfaction à l'égard des communications formelles (ascendantes, descendantes, latérales) dans l'organisation est :

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

14 RELORG

Votre satisfaction quant aux relations habituelles entre collègues dans l'organisation est :

▪ nulle	▪ faible	▪ moyenne	▪ élevée	▪ Très forte
---------	----------	-----------	----------	--------------

15 CIRORG

Le niveau d'importance accordée par la haute-direction à la circulation des idées et aux échanges entre personnes dans l'entreprise est

▪ nul	▪ faible	▪ moyen	▪ élevé	▪ Très fort
-------	----------	---------	---------	-------------

16 EVEORG

L'éventail des programmes (circuits et outils) de communication dans l'entreprise est

▪ nul	▪ faible	▪ moyen	▪ élevé	▪ Très fort
-------	----------	---------	---------	-------------

QUESTIONNAIRE, partie 2

(À USAGE HORS RECHERCHE DOCTORALE)

Il y a ici quatorze énoncés à examiner. Chaque énoncé de «question» ou affirmation formulée ci-dessous évoque une fonction attribuée à la communication, par des chercheurs ou des spécialistes en gestion. Il vous est demandé de dire, sur une échelle allant de exceptionnellement à en continu, à quelle fréquence, selon vous, ce phénomène se produit en situation de projet, autrement dit, combien ou dans quelle mesure la fonction citée correspond à votre vécu de la communication en situation de projet.

Pensez que nous cherchons ici à mesurer au mieux à quoi sert la communication en projet, selon votre expérience, en prenant comme postulat que toutes les affirmations formulées ici ont été vérifiées.

D'après votre expérience en projet, à quelle fréquence cela se produit-il ? OU à quelle fréquence avez-vous recours à cela ? OU Quel usage faites-vous de cette fonction ?

1. **COOR01** Communiquer, cela sert à coordonner des activités, assurer l'enchaînement des tâches, gérer des données techniques. En projet, j'ai recours à cela...(je fais usage de cette fonction...)

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

2. **MOT01** Communiquer, cela sert à motiver les personnes, encourager les personnes; inciter les gens à mieux faire En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

3. **EXE01** communiquer cela permet de faire exécuter des tâches; faire respecter les directives; s'assurer d'obtenir les résultats voulus. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

4. **NORM01** communiquer cela permet de gérer des conflits; maintenir l'harmonie; instaurer valeurs et normes communes. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

5. **PROG01** communiquer cela permet de mieux comprendre les gens; trouver du sens; mieux saisir la situation. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

6. **ASS01** communiquer cela permet d'obtenir des appuis; développer des coalitions ; construire des alliances. En projet, j'ai permis recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

7. **DEC01** communiquer cela permet de se forger un point de vue, prendre des décisions; faire des choix. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

8. **NEGO01** communiquer cela permet de conclure une entente ; faire aboutir un accord; négocier. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

9. **COEL01** communiquer cela permet de bâtir des options inattendues; découvrir des solutions imprévisibles; définir des alternatives imprévues; En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

10. **INT01** communiquer cela permet de se faire accepter des autres; de s'intégrer dans un groupe, se bâtir un réseau; En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

11. **COOP02** communiquer cela permet de mettre tout le monde en marche vers l'objectif désigné, accroître la participation des gens au projet, stimuler la coopération. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

12. **FOR01** communiquer cela permet d'acquérir des compétences, développer de l'expertise , enrichir ses connaissances. En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

13. **INN02** communiquer cela permet d'inventer des propositions originales, construire des scénarios innovants, développer des idées nouvelles ou neuves; En projet, j'y ai recours

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

14. **RESP02** communiquer cela permet de relaxer, décompresser, se divertir: En projet, j'ai recours à cela...

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

CHOIX DE RÉPONSES

exceptionnellement	rarement	à l'occasion	fréquemment	en continu
--------------------	----------	--------------	-------------	------------

Exceptionnellement = la communication sert à..., cet usage reste exceptionnel
OU : J'ai recours exceptionnellement à cette fonction de la communication, en projet

Rarement = la communication sert à... ; cet usage est rarement ...

OU : J'ai recours rarement à cette fonction de la communication, en projet

À l'occasion = la communication sert à ... cet usage est occasionnel ...

OU : J'ai recours à l'occasion à cette fonction de la communication, en projet

Fréquemment = la communication sert à... cet usage est fréquemment

OU : J'ai recours fréquemment à cette fonction de la communication, en projet

En continu = la communication sert à ... cet usage est continu...

OU : J'ai recours couramment à cette fonction de la communication, en projet

QUESTIONNAIRE, partie 3

Voici neuf affirmations correspondant chacune à une idée ou une hypothèse émise par un chercheur ou un spécialiste en gestion de projet. Chaque idée décrit une conception de la communication en situation de projet. Il vous est demandé de dire, au moyen d'une échelle allant de Pas du tout à Tout à fait, combien vous êtes en accord ces idées émises sur la communication en situation de projet. Nous cherchons à comprendre ce qu'apporte la communication à un projet, d'après votre vécu personnel SVP, prenez le temps qu'il faut pour répondre.

Pensez que nous cherchons à préciser ce qu'apporte la communication (du fait même qu'elle existe et qu'elle est incontournable) à un projet, d'après votre vécu.

D'après votre expérience, êtes-vous d'accord avec cela ?

A. **SOUR01** la communication conduit le projet, du début à la fin

Pas du tout	Plutôt pas	moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

B. **PROB01** la communication constitue un risque majeur dans tout projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

C. **STRU03** la communication permet de structurer le projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

D. **SOUR02** la communication est à la base de tout projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

E. PROB03 la communication rend plus complexe un projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

F. STRU01 la communication canalise le projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

G. SOUR03 la communication enrichit et améliore un projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

H. STRU03 la communication formalise le projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

I. PROB04 la communication fragilise ou déstabilise le projet

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

CHOIX DE RÉPONSES

Pas du tout	Plutôt pas	Moyennement	assez	Tout à fait
-------------	------------	-------------	-------	-------------

Pas du tout = je ne suis pas du tout d'accord avec l'idée que la communication.....

OU : cette idée ne représente pas du tout ce que la communication apporte à un projet, selon mon vécu

Plutôt pas = je suis plutôt pas d'accord avec l'idée que la communication.....

OU : cette idée représente plutôt pas ce que la communication apporte à un projet, selon mon vécu

Moyennement = je suis moyennement d'accord avec l'idée que la communication.....

OU : cette idée (peut) représente moyennement ce que la communication apporte à un projet, selon mon vécu

Assez = je suis assez d'accord avec l'idée que la communication.....

OU : cette idée représente assez bien ce que la communication apporte à un projet, selon mon vécu

Tout à fait = je suis tout à fait d'accord avec l'idée que la communication.....

OU : cette idée représente tout à fait ce que la communication apporte à un projet, selon mon vécu

QUESTIONNAIRE, partie 4

Il y a douze énoncés ici à examiner. Chaque énoncé évoque une définition de la communication au travail, proposée par des chercheurs ou des spécialistes dans le domaine. Il vous est demandé d'évaluer, sur une échelle allant de Pas du tout à Tout à fait, les douze définitions de la communication proposées.

Pensez que nous cherchons ici à identifier au mieux ce que représente communiquer pour vous c'est à dire trouver quels sont les plus proches synonymes du mot communiquer.

X.... est-il synonyme de communiquer ?

1. TECH01 diffuser des informations et transmettre des données est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

2. SOC01 échanger des idées est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

3. SOC02 être en interaction permanente avec des personnes est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

4. TECH02 fournir le bon message au bon moment à la bonne personne est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

5. HAB02 écouter les autres est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

6. TECH05 persuader et convaincre est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

7. SOC04 discuter à plusieurs de concepts et de pratiques est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

8. TECH04 formuler une réponse en fonction des besoins des personnes est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

9. HAB04 Etre habile avec les gens est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

10. SOC04 construire un débat collectif est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

11. HAB01 savoir s'exprimer est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

12. HAB01 faire preuve de charisme et d leadership est synonyme de Communiquer

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

CHOIX DE RÉPONSES

pas du tout	pas vraiment	moyennement	assez	tout à fait
-------------	--------------	-------------	-------	-------------

Pas du tout : ce n'est pas tout du tout un synonyme de communiquer

OU: cette définition ne représente pas du tout la communication

Pas vraiment : ce n'est pas vraiment un synonyme de communiquer

OU: cette définition ne représente pas vraiment la communication,

Moyennement : ... c'est moyennement un synonyme de communiquer

OU: cette définition (peut) représente moyennement la communication

Assez : c'est assez un synonyme de communiquer

OU: cette définition représente assez bien (assez bien) la communication

Tout à fait : c'est tout à fait un synonyme de communiquer

OU: cette définition représente tout à fait la communication

Profil du répondant

Formation professionnelle et niveau de scolarité :

Diplome de Niveau secondaire	Niveau bacc ou 1er cycle	Niveau 2 ^e ou 3e cycle université	Double formation universitaire	Recyclage/ continu professionnel
---------------------------------	-----------------------------	---	-----------------------------------	-------------------------------------

Age

18 à 24 ans	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus
-------------	-------------	-------------	-------------	----------------

Titre du poste officiel occupé oui, en continu :

Position hiérarchique :

Superviseur ou coordonnateur	Spécialiste ou professionnel staff	Gestionnaire ou cadre intermédiaire	Gestionnaire ou cadre supérieur	VP ou Dirigeant haut dirigeant
-------------------------------------	---	--	--	---------------------------------------

Années d'expérience en gestion de projet

0 à 1 année	1 à 2 années	3 à 5 années	6 à 10 années	Plus de 10 années
--------------------	---------------------	---------------------	----------------------	--------------------------

Fonction projet :

Mandateur ou Directeur de projet	Gestionnaire de projet	Chargé de projet ou d'une partie	Consultant ou extérieur	Spécialiste ou professionnel détaché
---	-------------------------------	---	--------------------------------	---

Profil du projet en cours

Le projet concerne/impacte principalement la fonction ou les fonctions:

GOP ou supply chain	TI ou informatique	Marketing et ventes	Finance ou comptabilité	Administration, ou RH
----------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------------	------------------------------

Il a pour objet principalement :

Les processus ou les systèmes	Les produits et les services (Front)	La technologie et les équipements (back)	Les coûts et la création de valeur	Les personnes et la structure
--------------------------------------	---	---	---	--------------------------------------

Profil de l'entreprise

➤ Nom de l'entreprise :

➤ Localisation du siège social :

➤ Type d'organisation

privée	coopérative	publique	parapublique	OSBL ou association
---------------	--------------------	-----------------	---------------------	----------------------------

➤ Secteur d'activités principal (voir normes)

Industrie primaire	Industrie transformation	Services	Vente détail	Distribution
Télécoms	Conseil	Éducation	Assurances	Administration publique
Espace/Transport	Energie	Arts et Culture	Santé/Méd/Pharma	Technologie/Informatique
Agro-alimentaire	Recherche	Équipements /Immobilier	Finance/Banques	Médias

➤ Nombre d'employés de l'entreprise:

moins de 100	Entre 100 et 500	Entre 501 et 1000	Entre 1001 et 5000	Plus de 5000
---------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------

➤ Partenariats inter-entreprises existants :

Avec 0 entreprise	Avec 1 à 3	Avec 4 à 10	Avec 11 à 50	Avec plus de 50
--------------------------	-------------------	--------------------	---------------------	------------------------

➤ Type de développement international :

Domestique uniquement	Vente/présence dans 2 à 5 pays	Vente/présence dans 6 à 10 pays	Vente/présence dans 11 à 20 pays	Vente/présence dans plus de 20 pays
------------------------------	---------------------------------------	--	---	--

Commentaires du répondant

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DATE :

MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

VALÉRIE LEHMANN - valerie.lehmann@hec.ca RECHERCHE DE THÈSE