



Les facteurs influencent la communication entre les parties prenantes dans les projets

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© [Fatima Rouabhi]

[Février 2025]

Composition du jury :

Choinière Olivier, président du jury, Université de Québec à Rimouski

Marie-Noelle Albert, directrice de recherche, Université de Québec à Rimouski

**Maïté Justine, examinatrice externe, Conseil scolaire de district catholique et l'Est
ontarien (CSDCEO), Maitrise en gestion des personnes en milieu de travail (GPMT)**

Dépôt initial le 18 décembre 2024

Dépôt final le 28 février 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le grand Dieu de m'avoir donné la force et la foi, pour réaliser ce travail.

Je remercie mes parents pour leur soutien, ainsi que leur amour qu'ils m'ont donné durant ces années et cela malgré la distance qui nous sépare. Je remercie aussi mon mari, ma belle-mère et mon beau-père pour leur soutien moral.

Un grand merci du fond du cœur pour mes frères, Fateh et Islem, pour leur encouragement tout au long de mon parcours.

Je tiens aussi à remercier sincèrement ma directrice de recherche, Madame Marie-Noëlle Albert, pour son aide, son temps et ces conseils tout au long de ce mémoire.

Je remercie finalement les professeurs du programme de Gestion de projet, qui ont enrichi mon parcours académique par leur enseignement et conseils, et enfin, les membres de jury pour leur participation à l'examen.

Un grand merci à vous tous, pour avoir contribué chacun à sa manière, pour la réalisation de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Face à des environnements incertains et changeants, il devient crucial de savoir comment améliorer les interactions pour garantir le succès des projets. Cette étude qualitative, basée sur un paradigme constructiviste pragmatique identifie les facteurs influençant la communication entre les parties prenantes dans les projets. La méthode utilisée est l'autopraxéographie, qui repose sur l'analyse réflexive des expériences professionnelles vécues par la praticienne-chercheuse. À partir de témoignages de l'auteur, cette recherche vise à identifier les facteurs influençant la communication et les stratégies associées qui favorisent la résilience et la cohésion des équipes dans des contextes incertains.

Les résultats soulignent que l'adoption d'une communication claire, proactive et contextualisée peut renforcer la coopération et la confiance entre les parties prenantes, tout en diminuant les malentendus et les conflits potentiels. De plus, l'étude démontre que l'approche réflexive permet d'ajuster les stratégies de communication de manière continue, augmentant ainsi l'efficacité des interactions. Enfin, cette recherche contribue à la compréhension des meilleures pratiques de communications dans la gestion de complexité de projet. Elle propose des recommandations concrètes pour améliorer l'alignement stratégique des parties prenantes, basées sur des techniques de communication adaptées aux réalités dynamiques des projets.

Mots clés : Communication, Gestion de projet, Parties-Prenantes, Autopraxéographie, Collaboration, Résilience, Complexité.

ABSTRACT

Faced with uncertain and changing environments, it becomes crucial to know how to improve interactions to guarantee project success. This qualitative study, based on a pragmatic constructivist paradigm, identifies the factors influencing communication between stakeholders in projects. The method used is autopraxeography, based on the reflexive analysis of the practitioner-researcher's own professional experiences. Based on the author's own testimonials, this research aims to identify the factors influencing communication and the associated strategies that foster resilience and team cohesion in uncertain contexts.

The results underline that adopting clear, proactive and contextualized communication can strengthen cooperation and trust between stakeholders, while reducing misunderstandings and potential conflicts. In addition, the study demonstrates that the reflective approach enables communication strategies to be adjusted on an ongoing basis, thereby increasing the effectiveness of interactions. Finally, this research contributes to the understanding of best communication practices in the management of project complexity. It proposes concrete recommendations for improving the strategic alignment of stakeholders, based on communication techniques adapted to the dynamic realities of projects.

Keywords: communication, Project management, Stakeholders, Autopraxeography, Collaboration, Resilience, Complexity.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
LISTE DES SYMBOLES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Cadre conceptuel.....	5
1.1 LES PARTIES PRENANTES EN GESTION DE PROJET.....	6
1.1.1 Définitions des parties prenantes.....	8
1.1.2 Évolution et classification des parties prenantes dans la gestion de projet.....	17
1.1.3 Parties prenantes internes et externes : Interactions, rôles et principes de catégorisation.....	27
1.1.4 Perspectives générales d'identification des parties prenantes.....	33
1.1.5 Diverses approches à la théorie des parties prenantes dans la gestion stratégique.....	36
1.2 COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES.....	38
1.2.1 Définition et importance de la communication en gestion de projet.....	39
1.2.2 Lien entre la gestion de projet et la communication.....	41
1.2.3 Les défis et les obstacles de la communication efficaces.....	51
1.2.4 Les stratégies et les meilleures pratiques d'amélioration de la communication.....	52
1.3 LES DIFFERENTS TYPES DE COMMUNICATIONS.....	54

1.3.1	Définition de la communication verbale et non verbale	54
1.3.2	Importance conjointe de la communication verbale et non verbale	55
1.3.3	Communication formelle et informelle.....	57
1.3.4	Communication écrite et orale dans les projets de collaboration	64
1.3.5	Comparaison et la complémentarité entre la communication écrite et orale.....	70
1.4	OBJECTIF DE LA RECHERCHE	72
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE		74
2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	74
2.1.1	Les paradigmes épistémologiques	75
2.1.2	Cadre épistémologique adopté.....	79
2.1.3	Application du cadre épistémologique.....	80
2.2	AUTOPRAXEOGRAPHIE	81
2.2.1	Définition de l'autopraxéographie	82
2.2.2	Le processus de l'autopraxéographie.....	83
2.2.3	Particularités méthodologiques de l'autopraxéographie.....	86
2.2.4	Limites et contraintes de l'autopraxéographie.....	87
2.3	TYPE DE LA RECHERCHE	90
CHAPITRE 3 resultats		92
3.	TEMOIGNAGE	92
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION		115
4.1	ANALYSE.....	115
4.1.1	Accessibilité aux informations.....	116
4.1.2	Coopération et la gestion des relations entre les parties prenantes	117
4.1.3	Gestion des imprévus et des situations d'urgences.....	119
4.1.4	Négociation et alignement des attentes pour les parties prenantes	122
4.1.5	Processus décisionnel en cas de pression et de résilience en milieu difficile.....	125
4.1.6	Solutions innovantes et technologiques face aux enjeux environnementale.....	127
4.2	DISCUSSION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS THEORIQUES.....	130
4.2.1	Diagramme d'Ishikawa sur les facteurs influençant la communication dans la complexité des projets	132

4.2.2 Synthèse des résultats et recommandation pratiques.....	134
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	138
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	140

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Définition chronologique des parties prenantes en management.	13
Tableau 2. Classifications des parties prenantes selon différentes théories	24
Tableau 3. Définitions des critères d'identification des parties prenantes	33
Tableau 4. Catégories des parties prenantes d'après divers auteurs.....	34
Tableau 5. Synthèse de facteurs de communication, observation et recommandations	134

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La complexité et l'évolution du concept de partie prenante à travers le temps	11
Figure 2. Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes.....	12
Figure 3. Classification des parties prenantes selon Mitchell et <i>al.</i> (1997).....	31
Figure 4. Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes.....	36
Figure 5. Diagramme des flux des données pour gérer les communications d'un projet	46
Figure 6. Planifier la gestion des communications	51
Figure 7. Le processus de l'autopraxéographie	85
Figure 8. Diagramme Ishikawa sur les facteurs influençant la communication dans le projet.....	133

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

PMBOK	Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017)
ISO	International Organization for Standardization
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
PECP	Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique

LISTE DES SYMBOLES

%	Pourcentage
°C	Degré Celsius

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement de gestion de projet de plus en plus complexe, les facteurs influençant la communication entre les parties prenantes sont considérés comme des éléments essentiels pour assurer le succès des projets. Freeman (1984) souligne que la théorie des parties prenantes met en évidence la nécessité de mieux comprendre et de maîtriser les interactions avec les différents groupes de parties prenantes, en vue de réaliser les objectifs visés. Selon Clarkson (1995), la réussite de cette gestion repose sur la capacité à aligner les attentes des parties prenantes, notamment dans un contexte d'incertitude où les conditions sont susceptibles de changer très rapidement. Cette recherche a pour but d'identifier les facteurs influençant la communication entre les parties prenantes dans les projets et leur impact sur l'optimisation de la collaboration ainsi que le renforcement de l'engagement dans le cadre de la complexité des projets

La communication est un facteur central pour préserver la cohésion de l'équipe et faciliter la prise de décision en cas d'incertitude majeure. Skikra et Echaoui (2024) notent que l'adoption d'une approche de communication agile et proactive est essentielle pour s'adapter à des situations imprévues tout en préservant les engagements des parties prenantes (Skikra et Echaoui, 2024). De même, Ritter et *al.* (2023) soulignent que la flexibilité des stratégies de communication favorise la collaboration entre les parties prenantes, ce qui contribue à l'efficacité de la gestion de projet (Ritter et al., 2023)

Afin de répondre à cette problématique, ma recherche repose sur un cadre méthodologique basé sur un paradigme constructiviste pragmatique. Albert et *al.* (2022), précisent que l'autopraxéographie, en tant que méthode permet de transformer l'expérience vécue en connaissances théoriques grâce à une analyse réflexive des pratiques professionnelles (Albert et al., 2022). Cette approche qualitative vise à saisir les connaissances des pratiques communicatives afin de mieux comprendre les dynamiques

complexes impliquées dans la gestion des parties prenantes dans des environnements d'incertitude.

Mon travail de recherche se compose de quatre chapitres différents :

Le premier chapitre est constitué d'une revue de la littérature sur la communication et la gestion des parties prenantes. Cette section explore les théories existantes, en particulier celles de Freeman (1984) et de Clarkson (1995), afin de construire un cadre théorique solide. Des travaux récents sont aussi analysés afin de démontrer la pertinence d'une communication flexible et contextuelle dans des environnements complexes.

Le deuxième chapitre se focalise sur le cadre méthodologique de la recherche. En m'inspirant des principes de l'autopraxéographie décrits par Albert et Michaud (2016), je détaille comment mon expérience professionnelle a été transformée en connaissances théoriques à travers un processus réflexif. Ce chapitre souligne pourquoi cette approche qualitative est particulièrement adaptée à l'étude des dynamiques de communication dans le cadre de la complexité des projets

Le troisième chapitre contient un témoignage de mon expérience en tant que praticienne-chercheuse. À travers des récits approfondis, j'explore les défis de communication auxquels j'ai été confrontée, notamment l'alignement stratégique, la gestion de crise et le renforcement de la résilience organisationnelle. Les résultats soulignent les stratégies de communication efficaces utilisées pour dépasser les différents types d'obstacles et renforcer la collaboration entre les parties prenantes.

Le quatrième et dernier chapitre porte sur l'analyse et la discussion des résultats. En confrontant mes résultats aux théories existantes, je propose des recommandations concrètes pour améliorer la communication dans la gestion de la complexité des projets. Ce chapitre montre aussi l'importance d'une approche réflexive continue pour ajuster les pratiques de communication en fonction des réalités du terrain.

Finalement, la présente recherche contribue à améliorer la compréhension des meilleures pratiques en matière de communication dans les contextes de gestion de complexité des projets. Comme le mentionne Skikra (2024), l'efficacité des projets réside dans la capacité d'adapter les stratégies de communication à des environnements incertains. De plus, Albert et Michaud (2016), ont montré l'importance d'une approche proactive pour optimiser les interactions entre les parties prenantes, en mettant l'accent sur des techniques flexibles pour améliorer la collaboration (Albert et Michaud, 2016). En dernier lieu, Ritter et *al.* (2023) préconisent l'adoption de pratiques de communication agiles pour préserver l'engagement des parties prenantes, même dans des conditions complexes (Ritter et al., 2023)

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

En premier lieu, le cadre conceptuel présente les notions clés liées aux parties prenantes et à la communication dans la gestion de projet, en se concentrant sur leurs définitions, classifications, interactions et ses perspectives générales ainsi que les diverses approches à la théorie des parties prenantes dans les projets. Par la suite, l'importance de la communication entre les parties prenantes est abordée, ainsi que les stratégies et ses meilleures pratiques d'amélioration. Enfin, nous concluons avec les différents types de communication utilisés dans les projets.

Avant d'aborder ces concepts, il est important de préciser la méthode utilisée pour structurer cette revue de la littérature. La démarche adoptée repose sur une revue narrative, permettant d'examiner et d'analyser les contributions académiques existantes afin de mieux comprendre l'évolution des concepts liés aux parties prenantes et à la communication en gestion de projet.

Les sources utilisées ont été sélectionnées à partir de bases de données académiques reconnues telles que Google Scholar, Cairn et ScienceDirect, en appliquant des critères de pertinence, de récence (publications des 20 dernières années, avec une attention particulière aux travaux fondateurs) et de diversité méthodologique (approches théoriques, études de cas et analyses empiriques). Cette revue de littérature a permis d'identifier les principales théories concernant la gestion des parties prenantes et les stratégies de communication en contexte de projet.

1.1 Les parties prenantes en gestion de projet

Le cadre conceptuel sur les parties prenantes est un élément indispensable dans la gestion des projets, étant donné qu'il facilite la détermination des divers éléments d'un projet ainsi que leur prise en charge efficace. Grâce à cette théorie, les conflits sont écartés tandis que le succès est assuré par une prise en considération des divers aspects des parties prenantes. Le fait d'intégrer cette théorie a pour conséquence de mieux appréhender en amont les besoins attendus par les parties prenantes, favorisant ainsi la clarté des échanges et une meilleure lisibilité des décisions adoptées. Ainsi, la mise en œuvre concrète du principe des parties prenantes contribue à accroître la probabilité de succès des projets en harmonisant leurs finalités entre les différents groupes de parties prenantes (Eddakir et Maaroufi, 2024).

Comme l'expliquent Chawki et Ait Lemqeddem (2020), toute gestion effective par les parties prenantes repose avant tout sur un examen détaillé des différents aspects de leurs intérêts respectifs ainsi que de leur pouvoir de décision. Ils indiquent que des méthodes de gestion flexibles sont indispensables afin que les parties prenantes adaptent régulièrement leurs décisions, notamment dans le cas de petites et moyennes entreprises, dont les moyens restreints nécessitent de gérer les interactions de manière rigoureuse dans le but de garantir le succès des projets (Chawki et Ait Lemqeddem, 2020).

La réussite d'un projet passe par une gestion efficace des parties prenantes, qui exige plus qu'une simple adhésion à des processus et des méthodologies rigides. Assudani et Kloppenborg (2010) ont souligné la nécessité d'une approche bien articulée des parties prenantes, incorporant une compréhension dynamique de ces acteurs dont les niveaux d'influence et les intérêts évoluent tout au long du projet. Ils préconisent une théorie des parties prenantes permettant une adaptation continue aux stratégies et aux priorités en fonction de l'évolution du réseau des parties prenantes, s'inspirant également de la théorie des réseaux sociaux pour analyser plus finement les structures du pouvoir et les canaux de communication. D'après Eddakir et Maaroufi (2024), Cette théorie contribue de façon décisive au développement de la communication entre les parties prenantes ainsi qu'à la

résolution des problèmes et aux chances optimales de succès d'un projet. De plus Assudani et Kloppenborg (2010) expliquent que la gestion des parties prenantes ne doit pas être considérée comme un élément secondaire, mais plutôt comme le cœur de la stratégie de gestion de projet. Le succès d'un projet dépend essentiellement de la capacité du gestionnaire à naviguer dans un environnement complexe et changeant, nécessitant une adaptation agile des tactiques de gestion et de communication pour maintenir l'engagement des parties prenantes tout au long du projet (Assudani et Kloppenborg, 2010).

Dans la gestion de projet, les parties prenantes occupent une place essentielle, influençant à la fois l'orientation stratégique, ainsi que la réalisation des différents aspects du projet et son succès général (Nadi, 2021). Dans le cadre de cette approche conceptuelle, nous examinerons en profondeur les diverses dimensions des parties prenantes dans la gestion de projet et leurs implications.

Dans un premier temps, nous allons retracer l'évolution du terme « partie prenante », en partant de ses premières origines jusqu'à sa généralisation en gestion stratégique sous l'impulsion de Freeman (1984). L'analyse de cette évolution historique permettra à la fois de mieux appréhender le développement de ce concept et de comprendre la multitude de parties prenantes qui peuvent intervenir dans le cadre des projets ou qui sont amenées à les influencer (Nadi, 2021).

Dans un deuxième temps, nous étudierons ces différentes définitions de la notion de partie prenante dans le cadre de la gestion de projet, en se basant principalement sur les études de Rhenman et Stymne (1965), Freeman (1984) ainsi que Clarkson (1995), dans le but de clarifier la façon dont les parties prenantes ont été identifiées et classifiées selon leur capacité d'influence au sein du projet (Mercier, 2001). Nous approfondissons aussi la catégorisation des parties prenantes en prenant en considération les aspects du pouvoir, l'urgence ainsi que la légitimité, comme cela a été proposé par Mitchell et *al.* (1997) et d'autres chercheurs (Pesqueux, 2017).

Ensuite, nous discuterons des relations entre les parties prenantes (internes et externes), en mettant en lumière la nécessité de coordonner ces relations pour garantir la réussite des projets les plus complexes (Sallinen et al., 2011). Nous mettrons également un accent particulier sur les difficultés liées à la gestion de ces interactions, y compris sur les risques de conflits et la communication nécessaire pour les aligner avec les besoins du projet.

La dernière partie traitera donc l'importance de la communication dans le cadre du management des parties prenantes, en soulignant les méthodes les plus appropriées pour améliorer ladite communication. Nous montrerons à quel point la communication, que ce soit de manière formelle ou informelle, est essentielle pour assurer une certaine clarté, favoriser la bonne coopération ainsi qu'une gestion dynamique d'attentes de la part des parties prenantes (Project Management Institute, 2017 ; Zulch, 2014). En conclusion de ce chapitre, nous procéderons à l'analyse des défis et opportunités liés à la communication, afin de déterminer les obstacles les plus courants et de définir diverses stratégies visant à les éliminer afin de renforcer l'engagement des parties prenantes et de maximiser les résultats du projet (Shakeri et Khalilzadeh, 2020).

1.1.1 Définitions des parties prenantes

1.1.1.1 Les origines du terme « Partie Prenante »

Le terme " partie prenante " a une histoire qui va bien au-delà de son utilisation populaire par Freeman dans ses écrits de 1984. Cette notion trouve ses origines dans les débats sur la nature et le but des entreprises qui sont apparus dès les années 1930, avec des contributions importantes de Berle et Means (1932) ainsi que de Dodd (1932) (Nadi, 2021). En évoquant une vision de l'entreprise comme constellation d'intérêts divers, ils ont remis en question le concept spécifique de l'actionnaire, comme unique bénéficiaire des actions de l'entreprise. Il faut savoir que si le terme "partie prenante" a été formellement introduit dans le discours académique par le Stanford Research Institute en 1963, il a été conçu pour inclure ceux sans lesquels l'entreprise ne pouvait exister. Ce concept a marqué un grand tournant

vers une vision plus inclusive de la gestion d'entreprise, qui reconnaît l'existence d'une multitude d'intérêts au-delà de ceux des seuls actionnaires. Plus tard, Freeman (1984) a popularisé le terme dans son ouvrage "Strategic Management : A Stakeholder Approach", consacrant ainsi définitivement le terme dans le domaine de la gestion stratégique et en élargissant son utilisation à l'ensemble des groupes ou individus qui peuvent influencer ou être influencés par la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce développement reflète la nécessité de reconnaître l'importance d'une gestion qui tienne compte de manière équitable des contributions et des intérêts des différentes parties prenantes dans les activités de l'entreprise. En conséquence, l'origine du terme "partie prenante" reflète une évolution dans la perception de la responsabilité des entreprises, qui s'éloigne d'une focalisation exclusivement sur les actionnaires pour adopter une responsabilité plus large à l'égard des différents acteurs qui interagissent avec l'entreprise (Morad, 2021).

La naissance du terme "parties prenantes" a constitué une avancée significative dans la manière dont les entreprises considèrent leurs responsabilités et leur relation au sein de l'écosystème économique et social. En 1984, dans son ouvrage, Freeman a sciemment utilisé ce terme pour remettre en question la primauté de la "théorie des parties prenantes", qui limitait les intérêts de l'entreprise à ceux de ses actionnaires. La redéfinition a suggéré une reconnaissance des nombreuses parties prenantes affectées par, ou potentiellement affectées par, l'entreprise, établissant ainsi une nouvelle éthique de la responsabilité, plus large. Les origines de cette approche remontent à Dodd (1932) et Barnard (1938), qui avaient tous deux identifié la nécessité d'une vision globale de l'entreprise, exigeant une prise en compte équilibrée de divers intérêts pour assurer le succès de l'organisation. La philosophie a été démontrée par des entreprises innovantes telles que General Electric, qui a reconnu dès les années 1930 que la diversité des parties prenantes était importante pour la mise en œuvre de sa stratégie mondiale. Ensuite les travaux de Rhenman (1964) ont permis d'enrichir la théorie par la présentation de l'entreprise en tant que système social ou technique intégré, en mettant l'accent sur le rôle décisif des parties prenantes dans sa réussite. C'est avec Ansoff que l'on assiste à une première tentative d'intégration de ce concept dans la définition des objectifs de l'organisation, en soulignant l'importance de la modification des objectifs afin de répondre

de façon équitable à la demande des parties prenantes, en évitant de faire du profit la première des priorités. Par la suite, le concept de partie prenante a connu un véritable essor, en s'imposant dans la littérature de gestion en tant qu'élément essentiel de l'évaluation de la performance sociale des entreprises. La démarche de gestion stratégique fondée sur les parties prenantes est désormais largement connue, comme le montrent les travaux de Carroll (1991) et a été largement débattue dans des revues universitaires prestigieuses (Mullenbach-Servayre, 2007).

La notion de partie prenante a pris de l'importance, évoluant d'un simple élément de contrepoint à la théorie traditionnelle de l'actionnaire vers un élément essentiel de la théorie moderne de la gestion. La prise en compte des parties prenantes a ainsi façonné non seulement la stratégie des entreprises, mais aussi la manière dont elles interagissent avec leur environnement (Mullenbach, 2007). Pour comprendre les fondements théoriques qui sous-tendent l'analyse des relations et de la communication avec les parties prenantes dans le cadre des projets actuels, il est indispensable de retracer l'évolution historique du terme "partie prenante" (Nadi, 2021). Elle définit le contexte d'une exploration plus approfondie des méthodes et des impacts de la communication avec les parties prenantes en matière de gestion de projet. La figure suivante résume la complexité et l'évolution du concept de partie prenante, en visualisant les principales contributions et les interconnexions à travers le temps (Mullenbach-Servayre, 2007).

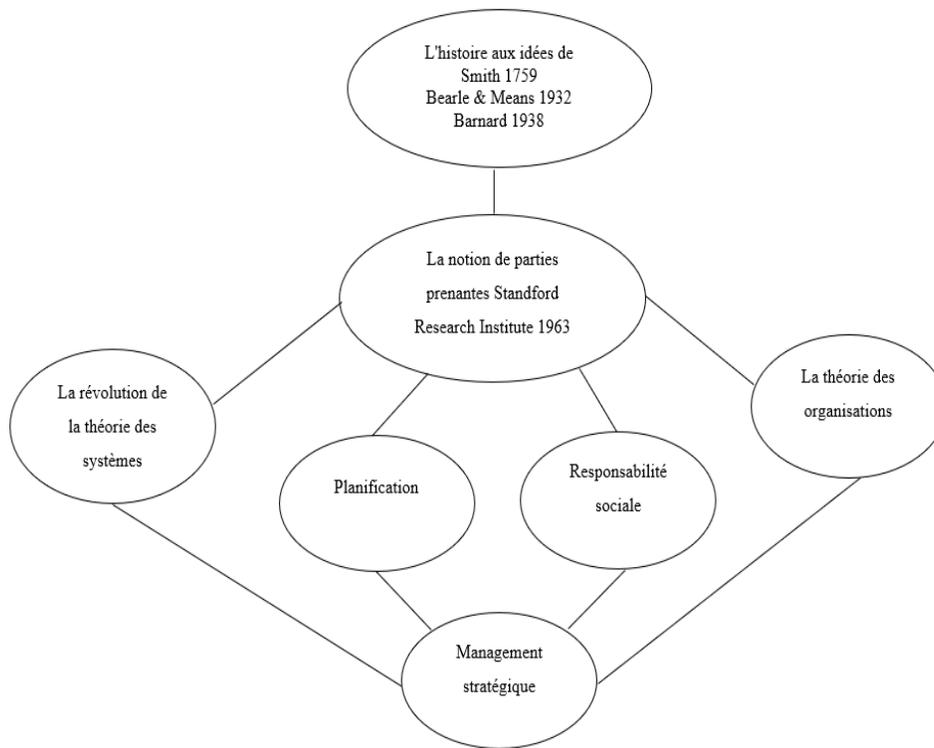


Figure 1. La complexité et l'évolution du concept de partie prenante à travers le temps

Source : (Mullenbach-Servayre, 2007, p.110).

La figure 1 illustre les liens d'interdépendance entre les diverses théories et pratiques qui ont permis de façonner la compréhension actuelle des parties prenantes dans la gestion stratégique (Mullenbach-Servayre, 2007).

1.1.1.2 La définition des Parties prenantes dans l'environnement organisationnel

Après avoir analysé les origines du concept de partie prenante, nous allons nous pencher sur les diverses façons dont ce concept a été défini et redéfini au fil du temps. Le Stanford Research Institute (1963) a d'abord mis l'accent sur l'importance vitale de certains groupes pour la réussite de l'entreprise. Cette première vision a été renforcée par Rhenman et Stymne (1965), qui ont défini les parties prenantes comme des groupes dépendant de l'entreprise pour réaliser leurs propres objectifs, et vice-versa. La définition des parties

prenantes a évolué au fil des ans, s'élargissant pour englober un éventail beaucoup plus large d'acteurs. La définition de Freeman (1984) est celle qui est la plus largement reconnue et adoptée, qui décrit les Parties prenantes comme tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté par les objectifs de l'entreprise. Cette définition permet aux parties prenantes de comprendre une multitude d'acteurs comme les fournisseurs, les clients, les investisseurs et la communauté locale, en établissant ainsi un cadre pour un engagement mutuel et une influence commune (Mercier, 2001).

Ces interactions complexes sont représentées dans la figure 2, adapté de Donaldson et Preston (1995), qui montre comment les différentes parties prenantes s'engagent avec l'entreprise. La figure illustre les multiples canaux à travers lesquels les parties prenantes exercent leur influence ou en ressentent les effets, soulignant ainsi la nature interdépendante des relations entre les entreprises (Mercier, 2001).

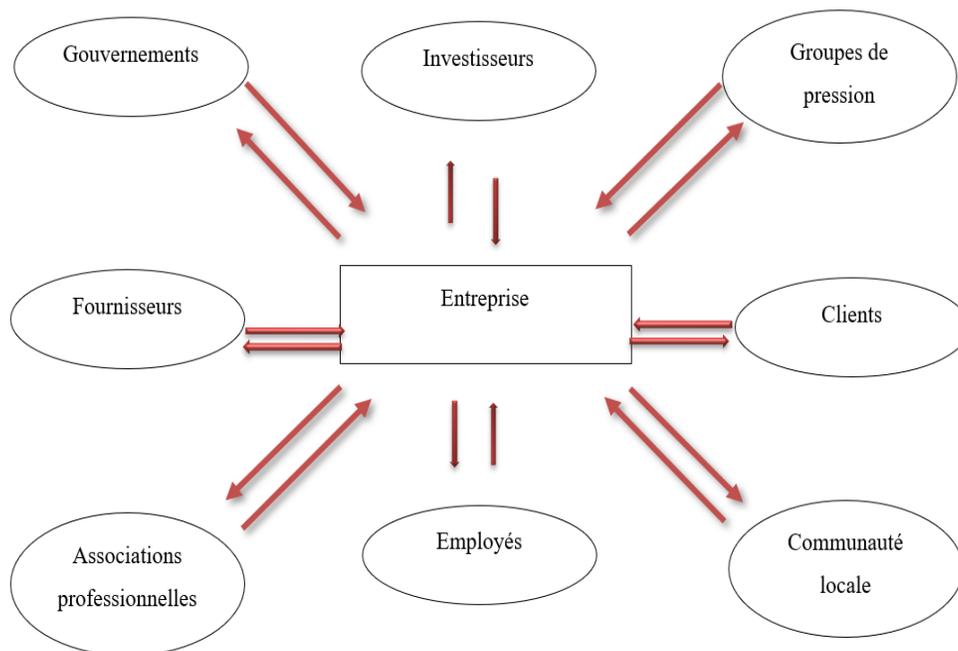


Figure 2. Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes

Source : (Mercier, 2001, p.4).

Les interprétations les plus restrictives, notamment celles de Hill et Jones (1992) et de Clarkson (1995), réduisent les parties prenantes à ceux qui ont un intérêt légitime dans l'entreprise, ce qui peut sembler plus pratique pour les dirigeants limités par le temps et les ressources. Cette approche souligne que le risque et l'investissement sont les facteurs clés de la participation des parties prenantes (Mercier, 2001).

Les différentes interprétations du terme "partie prenante" témoignent de la richesse et de la complexité du concept. Pour illustrer ce propos, le tableau 1 ci-dessous récapitule les définitions proposées au fil des ans par plusieurs auteurs clés de la littérature sur les parties prenantes, en soulignant l'évolution et la diversité des points de vue adoptés au fil des ans (Gond et Mercier, 2003).

Tableau 1. Définition chronologique des parties prenantes en management.

Auteurs	Définition proposée
Institut de recherche de Stanford (1963)	Groupes fondamentaux pour lesquels toute absence mettrait en cause les fondements de l'existence de l'entreprise.
Rhenman et Stymne (1965)	Les entités qui comptent sur l'entreprise afin d'atteindre leurs objectifs et sont essentielles afin d'assurer la viabilité de l'entreprise.
Sturdivant (1979)	Individus ou groupes influencés par les activités de l'entreprise et ayant un intérêt particulier dans ses activités.
Mitroff (1983)	Divers acteurs, internes et externes, exerçant une influence significative en matière d'entreprise.
Freeman et Reed (1983)	Personnes ou groupes en interaction directes avec l'entreprise dont la survie dépend d'elle.

Freeman (1984)	Toutes les entités susceptibles ont un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise ou peuvent être impactées par la réalisation des objectifs de l'entreprise.
Savage et <i>al.</i> (1991)	Les parties qui sont intéressées aux actions de l'entreprise et qui peuvent influencer ses décisions.
Hill et Jones (1992)	Participants ayant un droit légitime aux décisions et aux résultats de l'entreprise.
Evan et Freeman (1993)	Groupes possédant un intérêt ou un droit dans l'entreprise, qui sont susceptibles à prendre des risques en investissant des ressources.
Clarkson (1994)	Les acteurs possédants ou réclamant un droit de propriété ou d'intérêt dans l'entreprise et ses activités.
Clarkson (1995)	Entités possédant une part de propriété ou des droits légitimes à l'égard de l'entreprise et impliquées dans ses activités.
Mitchell, Agle et Wood (1997)	Parties qui possèdent au moins un des attributs suivants : le pouvoir, la légitimité ou l'urgence dans leurs relations au sein de l'entreprise.
Charreaux et Desbrières (1998)	Agents socio-économiques qui ont des intérêts significativement affectés par des décisions de l'entreprise.
Kochan et Rubinstein (2000)	Contributions indispensables des ressources vitales ayant une capacité substantielle d'influencer les résultats de l'entreprise.
Post, Preston et Sachs (2002)	Personnes ou groupes qui, volontairement ou involontairement, contribuent à l'entreprise et profitent des activités de celle-ci ou en supportent les risques.

Eddakir et Maaroufi (2024)	Les parties prenantes représentent un groupe de personnes qui exercent une influence majeure dans la gestion des conflits organisationnels. Ces personnes agissent de façon explicite ou implicite dans le cadre du processus organisationnel, en fonction de leur aptitude à affecter les objectifs fixés ou à être affectés par ceux-ci, tout en participant au règlement ou au développement au sein de l'organisation.
----------------------------	--

Source : D'après Gond et Mercier (2003, pp. 5-6).

Le Tableau 1 offre un aperçu des définitions des parties prenantes, de la conception originale de l'Institut de recherche de Stanford aux interprétations les plus contemporaines. Elles soulignent l'importance croissante de la reconnaissance des diverses influences et des divers intérêts susceptibles d'influencer ou d'être influencés par les activités de l'entreprise (Gond et Mercier, 2003). Cette diversité révèle également l'importance de la démarche adoptée dans le cadre de cette recherche, qui consiste à considérer les parties prenantes non pas seulement comme des détenteurs d'intérêts économiques, mais également comme des acteurs d'un échange dynamique d'informations, indispensable pour la gestion et le succès d'un projet. Cette étude sur les définitions des parties prenantes établit une base solide pour la compréhension de la multiplicité des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes. Elle montre la nécessité d'une communication effective afin de gérer ces relations complexes, ce qui est essentiel pour notre étude des effets de la communication sur les projets (Gond et Mercier, 2003).

Cependant, comme Freeman et Reed (1983) le font ressortir, des divergences existent toujours sur la question de savoir « qui ou ce qui importe vraiment » lors du choix du terme partie prenante, reflétant ainsi le caractère de plus en plus compliqué des rapports existant au sein de toute entreprise et de son contexte. D'après Eddakir et Maaroufi (2024), le management et la gestion des conflits dans les organisations révèlent le rôle des parties prenantes, en tant que personnes pouvant influencer les décisions de l'entreprise mais aussi

en tant que parties prenantes exerçant une influence sur les processus de résolution des conflits organisationnels. La définition du terme partie prenante ne fait aujourd'hui aucun objet consensuel, soulignant ainsi le besoin de gérer de manière adéquate ses propres relations avec ces parties prenantes (Eddakir et Maaroufi, 2024).

1.1.1.3 La définition retenue pour ce mémoire

Dans le cadre de mon mémoire, il est nécessaire de définir les parties prenantes selon leur degré de complexité et en tenant compte de la nécessité de la gestion stratégique de la communication dans la gestion des projets. Après avoir étudié les diverses définitions présentées par la littérature, nous avons retenu certains éléments afin de donner une définition de la notion de partie prenante pour les besoins du présent travail, tels que l'influence, l'engagement et la communication dynamique. La présente étude porte plus particulièrement son attention sur les effets de la communication entre les parties prenantes dans la réussite du projet. Nous avons défini les parties prenantes comme étant les groupes, externes et internes de la structure, qui sont en interaction directe avec le déroulement du projet grâce à un processus d'échange en continu des informations, ressources ou influences, qui peuvent affecter ou être affectés en fonction du résultat obtenu au cours de la réalisation des objectifs du projet. Ces parties prenantes comprennent les salariés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les collectivités et les organismes de régulation au niveau local. La présente définition souligne la grande influence que la communication peut avoir sur les parties prenantes, en mettant l'accent en particulier sur le fait que la communication ne consiste pas uniquement à transférer certaines informations, mais aussi à fournir aux parties prenantes un instrument essentiel et stratégique pour harmoniser leurs divers intérêts par rapport au projet. En résumé, les parties prenantes sont perçues en tant que facteurs de réussite essentiels du projet, de sorte qu'elles doivent être gérées de manière active au cours de l'ensemble des phases du projet.

1.1.2 Évolution et classification des parties prenantes dans la gestion de projet

À partir de cette analyse, une gestion efficace des parties prenantes est reconnue comme un facteur clé de la réussite d'un projet. Il est essentiel d'appliquer la théorie des parties prenantes pour comprendre et gérer les relations complexes qui caractérisent les projets modernes (Parmar et al., 2010). D'après Eddakir et Maaroufi (2024), cette théorie a ainsi évolué pour intégrer des aspects à la fois éthiques, sociaux et économiques, afin de faciliter la gestion et l'anticipation des conflits ainsi que la réconciliation des différents groupes d'intérêts, ce qui favorise le succès et la durabilité de tout projet (Eddakir et Maaroufi, 2024). En outre, Chawki et Ait Lemqeddem (2020) précisent que cette théorie, qui a été popularisée par Freeman (1984), dépasse les aspects proprement économiques. Elle comprend également des aspects sociaux ou éthiques, et intègre un éventail de parties prenantes plus vaste, comme les employés, ou les clients, ainsi que les fournisseurs et les communautés locaux. Ces aspects normatifs, renforçant la pertinence des différentes parties prenantes, ont également été soulignés par Donaldson et Preston (1995) (Chawki et Ait Lemqeddem, 2020).

Cette dernière aide les gestionnaires de projet à reconnaître et à répondre aux besoins et aux attentes des différentes parties prenantes qui influencent ou sont influencées par le projet. Comme l'expliquent Parmar et al. (2010), cette approche propose une gestion intégrée et stratégique, soulignant que le succès d'un projet ne dépend pas seulement de la gestion des ressources ou du respect des délais et des budgets, mais également de la capacité à gérer les interactions entre toutes les parties prenantes. Elle incite les gestionnaires à adopter une perspective plus large, en prenant en compte non seulement les actionnaires mais aussi d'autres groupes tels que les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Dans le cadre des projets, où l'environnement est souvent changeant et incertain, elle permet d'anticiper et de gérer les risques liés aux différentes attentes et influences (Parmar et al., 2010). Elle offre un cadre pour restructurer les problèmes de gestion de manière à prendre en compte les besoins d'un large éventail de parties prenantes, ce qui facilite la création d'une valeur ajoutée pour tous. Il est devenu impératif d'intégrer cette théorie dans la gestion de projet pour les organisations qui aspirent à réaliser des projets réussis tout en étant

socialement et éthiquement responsables. Cette démarche permet non seulement d'améliorer la légitimité et la durabilité des projets, mais également de s'assurer que les intérêts de toutes les parties prenantes soient pris en compte et respectés (Parmar et al., 2010).

1.1.2.1 Approche critique du Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017) avec application de la théorie des parties prenantes

Le Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017) est un référentiel incontournable dans le domaine de la gestion de projet. Il vise à fournir des bonnes pratiques et des standards méthodologiques permettant une gestion efficace des projets. Cependant, il est souvent critiqué pour son approche limitée en ce qui concerne les principes de la théorie des parties prenantes (Zamri et al., 2023).

Avant d'approfondir la critique du Le Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017) , il est essentiel de présenter brièvement ce référentiel. Développé par le Project Management Institute (PMI, 2017), le Guide PMBOK regroupe un ensemble de processus et de meilleures pratiques pour la gestion de projet. Sa première édition a été publiée en 1996 et a connu plusieurs mises à jour successives. La 7e édition du Guide PMBOK est disponible depuis 2021. Cependant, cette analyse se base sur la 6e édition (Project Management Institute, 2017) car elle reste largement utilisée par les praticiens et offre une structuration plus détaillée des groupes de processus, ce qui facilite l'analyse critique. Ce choix méthodologique est justifié par la nécessité d'assurer une continuité avec les recherches antérieures et les standards en vigueur dans les organisations à l'époque étudiée (Project Management Institute, 2017).

a) EXEMPLE DE CAS CONCRETS DU PROJET LAMP-H : ANALYSER LES LIMITATIONS IMPOSEES PAR LE GUIDE PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017) DANS LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

Le projet LAMP-H (Lighter Amphibian Heavy-Lift) du département de la défense américaine a connu une gestion inappropriée de ses parties prenantes, ce qui a constitué une

des causes majeures de son échec. Ce projet a mis en lumière les limitations de la méthode du Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017). en matière d'intégration de ces parties prenantes, notamment dans un contexte de complexité accrue et d'incertitude. Dans le cadre de cette étude, le projet LAMP-H a été sélectionné comme cas critique en raison des défis rencontrés dans la gestion des parties prenantes et des enseignements tirés sur les limites du Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017). Ce choix est pertinent pour illustrer les impacts d'une gestion rigide des parties prenantes et l'importance d'une approche plus intégrée et flexible. En effet, la situation a été dégradée en raison du déficit de flexibilité opérationnelle, de l'insuffisance du management par les pairs et de l'impossibilité de prévoir des conflits entre les différentes parties prenantes. Le Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017). offre certes des principes en matière d'éthique, mais ne propose pas toujours les instruments suffisants à la gestion efficace des dynamiques d'interaction et des intérêts contradictoires, ce qui peut affecter la coordination et l'alignement des parties prenantes. (Zamri et al., 2023).

b) ASPECTS NORMATIFS COMME ETHIQUES DANS LE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Le concept de partie prenante ne se limite pas à une simple définition de ces dernières, mais se focalise sur une gestion des projets à la fois éthique ainsi que responsable. Cette approche propose un modèle normatif par lequel les responsables assument leurs engagements envers toutes les parties prenantes, en tenant compte des aspects sociaux du projet et de l'environnement. À la différence de la méthode du Guide PMBOK (Project Management Institute, 2017) axée essentiellement au niveau opérationnel et à la gestion de ses attentes, cette théorie favorise un management plus global, tenant compte des divergences et des impacts sur le long terme lié aux prises de décisions des projets. Grâce à cette méthode de gestion inclusive, les conflits au sein d'un projet deviennent moins difficiles à gérer et à prévoir, tout en assurant sa continuité et donc sa légitimité (Mahajan et al., 2023).

c) *DEMARCHE PROACTIVE POUR LA GESTION DE LA COMPLEXITE DES PROJETS AUPRES DES PARTIES PRENANTES*

Pour les projets à caractère multiple, la participation des parties prenantes aide à améliorer les connaissances en matière de gestion des risques, incertitudes ou complexités. Les gestionnaires sont en mesure de relever de manière plus efficace certains enjeux liés à l'éthique et aux activités opérationnelles en prévoyant d'avance leurs attentes vis-à-vis de ces parties prenantes ainsi qu'en les faisant participer de façon proactive au processus décisionnel. Ce type d'approche contribue à une prise de décision plus éclairée, ce qui renforce à la fois la pertinence et la durabilité des projets (Mitchell et al., 2022).

Le management de projet est influencé de manière fondamentale par la théorie des parties prenantes, qui met en évidence la responsabilité éthique des managers envers les investisseurs et les autres groupes affectés par le projet ou l'influençant. Sims et Kramer (2015) examinent la manière dont le guide PMBOK du Project Management Institute (PMI) incorpore ces principes, en imposant des attentes éthiques qui commandent une gestion de projet conforme aux valeurs de responsabilité, de respect, d'équité et d'honnêteté. Par ailleurs, Donaldson et Preston (1995) ont également mis l'accent sur une gestion fondée sur l'éthique, qui dépasse largement les aspects simples de l'économie et intègre la prise en compte des intérêts des diverses parties prenantes. Freeman (1984) a mis en évidence la nécessité de tenir les intérêts des parties prenantes en considération pour assurer un management de projet équitable ou durable. De leur côté, Sim et Kramer (2010) font ressortir les lacunes qui existent entre la théorie par rapport à la pratique, en démontrant notamment les priorités accordées aux objectifs du projet par certains responsables aux dépens des parties prenantes, et en soulignant le besoin de réorienter le management de projets vers les centres d'intérêt de ces dernières. Cette situation illustre le besoin de gérer les projets de manière efficace, en mettant au centre de leurs préoccupations la satisfaction des parties prenantes. Mitchell et al. (2020) affirment que les engagements avec les parties prenantes contribuent à diminuer le degré de risque et à adapter davantage la réalisation du projet en fonction de leurs attentes respectives. Par conséquent, il est indispensable pour la réussite des projets de suivre une telle démarche,

en faisant correspondre ses objectifs à ceux des parties prenantes, afin d'assurer un management efficace sur le plan de l'éthique (Sims et Kramer, 2015 ; Mitchell et al., 2022).

1.1.2.2 Approche de Mitchell et *al.* (1997) concernant l'importance des parties prenantes

La démarche Mitchell et *al.* (1997) permet d'enrichir notre compréhension des parties prenantes en introduisant trois critères fondamentaux : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. L'objectif de cette approche est d'évaluer l'importance des parties prenantes et de déterminer ainsi leur importance relative pour l'organisation. Les principales parties prenantes, qui disposent à la fois du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence dans leurs exigences, s'avèrent essentielles pour l'organisation. Les parties prenantes dominantes cumulent pouvoir et légitimité, et exercent une influence significative, tandis que les parties prenantes dangereuses combinent pouvoir et urgence, mais manquent de légitimité, ce qui pose des problèmes immédiats. Les parties dépendantes, qui se caractérisent par leur légitimité et leur urgence sans pouvoir significatif, mettent en évidence les questions éthiques et sociales nécessitant une attention particulière (Pesqueux, 2017).

a) APPLICATION DE L'APPROCHE DE MITCHELL ET AL. (1995) DANS LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Pour la planification stratégique au sein des universités publiques, une étude menée par Falqueto et *al.* (2019) a démontré que des parties prenantes dominantes, comme les dirigeants et les services de planification de l'université, ainsi que les autorités publiques, jouent un rôle majeur dans l'application et la mise en œuvre à terme d'une stratégie. En effet, le pouvoir, la légitimité et l'urgence de ces parties prenantes se confirment dans leur rôle essentiel dans le processus décisionnel de la stratégie. Quant aux autres parties prenantes, comme les étudiants d'université et la société civiles, même si elles sont considérées comme légitimes, elles exercent une influence plus limitée, démontrant ainsi la nécessité de classer ces parties

prenantes selon leurs critères afin de garantir leur efficacité en matière de gestion (Falqueto et al., 2019).

1.1.2.3 Classification des parties prenantes selon différentes théories

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, diverses classifications ont été proposées pour identifier et différencier les groupes qui influencent ou sont influencés par une organisation. Selon Donaldson et Preston (1995), les parties prenantes sont celles qui ont des intérêts légitimes dans l'organisation, affirmant que ces intérêts ont une valeur essentielle et qu'ils doivent être reconnus (Pesqueux, 2017). Il est aussi essentiel de souligner que les relations entre les parties prenantes ne sont pas exclusivement des transactions formelles. Comme indiqué par Valentinov et Roth (2024) ces relations informelles, fondées principalement sur des relations confiantes, une collaboration et une approche éthique, jouent souvent un très grand rôle, notamment dans les projets particulièrement complexes (Valentinov et Roth, 2024). Pour illustrer ce classement, un exemple précis est celui du projet de chemin de fer entre Turin et Lyon. La réalisation de ce grand projet a montré la nécessité de tenir en compte les parties prenantes conventionnées, ainsi que celles qui sont involontaires ou indirectes. Le mouvement opposé par les communautés concernées, appelé « No Tav », avait un impact majeur sur le déroulement de ce projet, démontrant clairement que des parties prenantes éloignées des relations directes peuvent avoir un impact important sur le processus d'élaboration du contrat (Corazza et al., 2024).

a) PRINCIPALES PARTIES PRENANTES OU PARTIES PRENANTES CONVENTIONNEES

Celles-ci ont des relations contractuelles directes avec l'organisation. Elles incluent les salariés, les clients, les fournisseurs et les investisseurs, qui participent directement aux transactions avec l'organisation dont l'impact sur l'entreprise s'avère immédiat et mesurable (Pesqueux, 2017).

b) PARTIES PRENANTES INDIRECTES (SECONDAIRES OU DIFFUSES)

Cette catégorie comprend les entités qui n'ont pas de lien contractuel direct avec l'organisation, mais sont affectées par ses activités. Cela inclut des groupes tels que les communautés locales, les associations, les autorités de régulation et les médias. Son influence est souvent moins directe, mais peut être significative en termes de réputation et de responsabilité sociale de l'entreprise (Pesqueux, 2017).

c) PARTIES PRENANTES FACULTATIVES OU INVOLONTAIRES

Selon Clarkson (1995), ce type de distinction reflète le fait que les parties prenantes ont choisi ou non d'interagir avec l'entreprise, ce qui a une incidence sur leur approche d'une organisation et sur leurs attentes à l'égard de cette dernière (Pesqueux, 2017). Pour le projet de chemin de fer Turin-Lyon, ce sont les communautés et les groupes environnementaux locaux qui constituent des parties prenantes involontaires. Malgré le fait qu'elles ne sont pas intervenues dans le processus décisionnel du projet, elles ont exercé une forte influence sur celui-ci grâce à leur résistance, fondée sur des considérations sociales et de protection de l'environnement, et ont provoqué de sérieux contretemps. Cette situation démontre que les parties prenantes involontaires sont capables de jouer un rôle important dans le déroulement dynamique des complexités des projets (Corazza et al., 2024).

d) PARTIES PRENANTES ETHIQUES OU STRATEGIQUES

D'après Goodpaster (1991) et Freeman (1984), il convient de faire la distinction entre les parties prenantes qui affectent la stratégie de l'organisation et celles dont les préoccupations sont essentiellement d'ordre éthique, quel que soit le pouvoir stratégique direct qu'elles détiennent (Pesqueux, 2017).

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des classifications de différentes théories, qui enrichit notre compréhension des parties prenantes et leur rôle dans le contexte organisationnel (Sallinen et al., 2011).

Tableau 2. Classifications des parties prenantes selon différentes théories

Classification des parties prenantes	Descriptions des parties prenantes	Parties prenantes gouvernementales impliquées dans la catégorisation
Le pouvoir (Mitchell et <i>al.</i> , 1997)	Toute personne ayant un certain pouvoir est en mesure d'influer le comportement des entreprises.	Les parties prenantes gouvernementales disposent des trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) nécessaires et doivent par conséquent être considérées comme des parties prenantes essentielles.
La légitimité (Suchman, 1995 ; Freeman, 1984)	La légitimité des parties prenantes fonde leur action sur la reconnaissance sociale.	
L'urgence (Mitchell et <i>al.</i> , 1997)	Les parties prenantes urgentes pourront demander à ce que des réponses soient apportées immédiatement à leurs demandes.	
Parties prenantes primaires	Les parties prenantes primaires font des échanges	Les parties prenantes gouvernementales disposent

Les parties prenantes internes (Winch, 2004)	telles que les employés, les clients ou les actionnaires.	Les parties prenantes gouvernementales sont les parties prenantes externes
Les parties prenantes extérieures (Winch, 2004)	Les parties prenantes externes telles que la communauté, les médias, les associations d'intérêt public ou les organisations non gouvernementales.	
Les demandeurs (Mathur, Price et Austin, 2008)	Les demandeurs sont les parties prenantes qui menacent l'organisation.	Les parties prenantes gouvernementales sont des personnes d'influence
Les influenceurs (Mathur, Price et Austin, 2008)	Ce sont des parties prenantes qui collaborent à l'action de l'organisation.	

Source : (Sallinen et al., 2011). Traduction et adaptation Fatima Rouabhi.

La présente analyse repose sur une interprétation personnelle des classifications présentées dans le tableau, qui reflète une connaissance approfondie du dynamisme des différentes catégories de parties prenantes et de leur impact sur l'organisation. Selon Mitchell et al. (1997), le classement des parties prenantes est basé sur des critères de pouvoir, légitimité et d'urgence, constituant ainsi un cadre d'évaluation de leur influence sur l'organisation. La catégorie des parties prenantes ayant du pouvoir est celle qui, grâce à sa position ou à ses ressources, peut influencer de manière significative les décisions de l'entreprise. Ces parties prenantes sont souvent directement impliquées dans les activités stratégiques et jouent, par définition, un rôle crucial dans la réussite ou l'échec des projets (Sallinen et al., 2011).

Les parties prenantes secondaires et primaires, comme l'explique Cleland (1998), dépendent de leur niveau d'implication contractuelle avec l'organisation. Celles-ci ont des

liens contractuels directs, participent activement à la vie de l'organisation et ont un impact immédiat et mesurable, alors que les parties prenantes secondaires, bien que moins directement impliquées, exercent une influence substantielle sur la réputation et la responsabilité sociale de l'entreprise. D'après la définition de Freeman (1999), les fournisseurs de ressources sont ceux qui fournissent à l'organisation des biens ou des services essentiels, tandis que les parties dépendantes des ressources comptent sur l'organisation pour répondre à leurs besoins. Cette interdépendance souligne l'importance d'une gestion stratégique appropriée pour maintenir l'équilibre et assurer la continuité de l'entreprise. Winch (2004) fait une distinction entre les parties prenantes internes, telles que les employés et les actionnaires, liées de manière directe aux activités de l'entreprise, et les parties prenantes externes, notamment les médias et les groupes communautaires. Ces derniers, bien qu'externes, ont une incidence significative sur la perception de l'organisation par le public. Ayant parfois peu de pouvoir direct, ces parties prenantes peuvent néanmoins influencer l'entreprise par le biais d'actions d'incitation ou de campagnes d'opinion publique (Sallinen et al., 2011).

1.1.3 Parties prenantes internes et externes : Interactions, rôles et principes de catégorisation

Nous avons examiné la classification des parties prenantes selon Mitchell et *al.* (1997), Cleland (1998) et Freeman (1999). Il est donc essentiel de comprendre comment ces classifications peuvent se traduire dans la pratique de complexité des projets, notamment les projets à grande échelle qui nécessitent de nombreuses interactions avec les parties prenantes de la sphère publique, comme illustré dans l'article de (Sallinen et al., 2011).

1.1.3.1 Les parties prenantes internes

Parmi les parties prenantes internes figurent les salariés, les dirigeants et les actionnaires, qui sont intégrés dans les activités quotidiennes et les décisions stratégiques de l'organisation. Elles ont directement accès aux informations internes et influencent directement les politiques et les stratégies de l'entreprise. Leur participation active au projet

et leur compréhension des objectifs de long terme de l'organisation sont cruciales pour la mise en œuvre efficace des projets. Par exemple, dans le cadre des projets nucléaires étudiés par Sallinen *et al.* (2011) les dirigeants de l'entreprise et les ingénieurs internes jouent un rôle de premier plan dans la navigation réglementaire et technique des projets. L'efficacité de la gestion du projet peut être considérablement affectée par la qualité de la communication entre ces parties prenantes internes, soulignant ainsi l'importance d'une interaction bien coordonnée pour la réussite du projet (Sallinen *et al.*, 2011).

1.1.3.2 Les parties prenantes externes

En revanche, les parties prenantes externes, telles que les agences gouvernementales, les fournisseurs, les clients et les groupes de pression communautaires, interviennent moins fréquemment auprès de l'organisation, mais souvent avec un impact significatif. Elles peuvent influencer les activités de l'entreprise par le biais de réglementations, de normes de conformité ou par leur réaction aux pratiques de l'entreprise en ce qui concerne l'environnement social ou naturel. Comme l'indique l'article de Sallinen *et al.* (2011) les parties prenantes gouvernementales dans les projets d'infrastructure jouent souvent un rôle de supervision et de réglementation, car elles imposent des normes strictes qui peuvent avoir une incidence sur les coûts et les délais des projets. Il est donc essentiel de communiquer efficacement avec ces parties prenantes, car une bonne interaction peut permettre d'anticiper les exigences réglementaires, gérer les attentes et minimiser les retards et les coûts imprévus, ce qui contribue directement à la réussite du projet (Sallinen *et al.*, 2011).

1.1.3.3 Les interactions stratégiques entre parties prenantes intérieures et extérieures

Pour gérer efficacement les relations avec les parties prenantes internes et externes, il faut une stratégie qui reconnaisse l'influence mutuelle de ces deux groupes. Des décisions internes, telles que les initiatives de développement durable, peuvent être fortement influencées par les attentes des régulateurs et des associations environnementales, illustrant ainsi l'importance d'une communication ouverte et régulière avec les parties prenantes

externes. Par ailleurs, une gestion interne conforme aux attentes externes permet d'instaurer un climat de confiance et d'adhésion aux projets de l'organisation (Sallinen et al., 2011).

1.1.3.4 Principes de catégorisation des parties prenantes d'une entreprise

Les études sur la gestion des parties prenantes proposent diverses méthodes de catégorisation des parties prenantes, qui reflètent l'importance de comprendre la manière dont les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes affectent la stratégie organisationnelle et opérationnelle (Bounid et El Hammouti, 2024). La présente section explore les différentes typologies proposées par des chercheurs afin en vue de systématiser l'approche adoptée par les entreprises à l'égard de leurs différentes parties prenantes.

a) *TYPLOGIE PAR LIEU ET SPHERE D'ACTION*

Carroll et Näsi (1997) établissent une distinction entre les parties prenantes internes telles que les actionnaires, les employés et la direction, qui sont indispensables à la gestion quotidienne de l'entreprise. Cependant, les parties prenantes externes, comme les clients, les fournisseurs, les communautés et les autorités de réglementation, qui interagissent avec l'entreprise sans participer directement à sa gestion interne (Bounid et El Hammouti, 2024).

b) *TYPLOGIE EN FONCTION DE L'IMPORTANCE ET DU DEGRE DE PRIORITE*

Selon Clarkson (1995), il existe une différence entre les parties prenantes primaires, qui entretiennent des liens contractuels directs et sont essentielles à la survie de l'entreprise, ainsi que les parties prenantes secondaires qui exercent une influence, mais qui ne sont pas cruciales pour la survie immédiate de l'entreprise, comme les médias et les groupes de pression (Bounid et El Hammouti, 2024).

c) *TPOLOGIE FONDEE SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE*

D'après Pellé-Culpin (1998), qui se fonde sur les trois dimensions de la responsabilité sociale définies par Carroll (1979), les parties prenantes peuvent être de nature institutionnelle, économiques ou éthiques, représentant chacune à la fois des intérêts réglementaires, des intérêts commerciaux ou des intérêts moraux (Bounid et El Hammouti, 2024).

d) *TPOLOGIE EN FONCTION DE LA DIMENSION DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES*

Donaldson et Preston (1995) proposent une classification tridimensionnelle des parties prenantes, reposant sur leurs aspects descriptifs, fonctionnels et normatifs, permettant une évaluation nuancée de leur influence sur l'organisation (Bounid et El Hammouti, 2024).

e) *TPOLOGIE FONDEE SUR LES CARACTERISTIQUES DES PARTIES PRENANTES*

Mitchell et *al.* (1997) introduisent une perspective dynamique, évaluant les parties prenantes en fonction du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence de leurs demandes. Une telle approche permet de hiérarchiser les interactions de l'entreprise avec ses parties prenantes par rapport à l'intensité et à l'immédiateté de leurs besoins (Bounid et El Hammouti, 2024).

La Figure 3 ci-dessous schématise le modèle de Mitchell et *al.* (1997) illustrant les liens entre les différentes catégories des parties prenantes par rapport aux caractéristiques du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence.

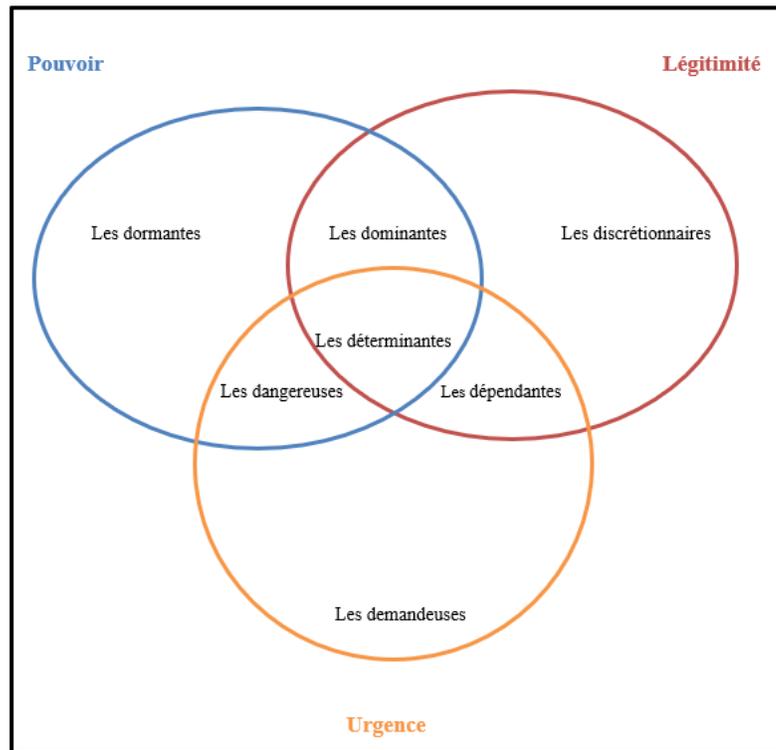


Figure 3. Classification des parties prenantes selon Mitchell et *al.* (1997)

Source : (Bounid et El Hammouti, 2024, p.590).

f) PARTIES PRENANTES "LATENTES" OU DE FAIBLE IMPORTANCE

Cette catégorie comprend les parties prenantes ne possédant qu'un seul des trois attributs mentionnés ci-dessus (Bounid et El Hammouti, 2024).

- Les parties prenantes demandeuse, qui se caractérisent par l'urgence de leur situation. Leurs besoins d'attention rapide peuvent influencer les actions immédiates de l'entreprise.
- Les parties prenantes discrétionnaires, reconnues pour leur légitimité. Elles sont essentielles au maintien de la conformité et des bonnes pratiques éthiques.

- Les parties prenantes dormantes, reconnues pour leur pouvoir. Bien qu'elles soient potentiellement influentes, leur engagement actuel avec l'entreprise est limité (Bounid et El Hammouti, 2024).

g) LES PARTIES PRENANTES EN ATTENTE OU D'IMPORTANCE MOYENNE

Cette catégorie est caractérisée par une combinaison de deux attributs essentiels (Bounid et El Hammouti, 2024).

- Les parties prenantes dangereuses, qui allient le pouvoir et l'urgence mais qui manquent de légitimité, présentant ainsi des risques de conflit.
- Les parties prenantes dépendantes, qui combinent l'urgence et la légitimité mais manquent de pouvoir, ce qui souligne leur fragilité.
- Les parties prenantes dominantes, qui disposent du pouvoir et de la légitimité, ce qui leur confère une capacité d'influence importante dans les décisions de l'organisation (Bounid et El Hammouti, 2024).

h) LES PARTIES PRENANTES DETERMINANTES OU DE HAUTE IMPORTANCE

- Cette catégorie inclut les parties prenantes qui présentent les trois attributs et nécessite une attention maximale de la part des gestionnaires. Il est essentiel de gérer stratégiquement ces relations, étant donné que ces parties prenantes peuvent avoir un impact important sur l'organisation à divers niveaux (Bounid et El Hammouti, 2024).

Dans le but d'approfondir notre compréhension sur les critères utilisés pour l'identification et la catégorisation des parties prenantes, le tableau 3 ci-dessous récapitule les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Il s'agit de critères essentiels pour évaluer la manière dont les parties prenantes influencent les décisions de l'organisation (Bouglet et Joffre, 2015),

Tableau 3. Définitions des critères d'identification des parties prenantes

Pouvoir	Légitimité	Le caractère prioritaire des droits
Selon Dahl 1957 : la relation entre plusieurs personnes sociales par laquelle l'une d'entre elles (A) peut obtenir de l'autre (B) quelque chose d'autre qu'elle ne ferait pas autrement.	Selon Suchman 1995 : une perception globale du fait que les actes d'une entité sont désirables, appropriés ou convenables dans un ensemble de normes, valeurs, convictions ou définitions socialement construit.	La priorité accordée aux droits qu'une partie prenante peut demander à faire valoir sur l'entreprise présente un double aspect : d'une part, le poids de la partie prenante dans le délai fixé (Eyestone, 1978) et d'autre part, le caractère essentiel de ses droits pour cette partie (Hill et Jones, 1992).

Source : (Bouglet et Joffre, 2015, p.13).

D'après (Bouglet et Joffre, 2015), l'identification des parties prenantes repose sur des dimensions comme le pouvoir, la légitimité et le caractère prioritaire des droits. Ils permettent de nuancer les relations entre les parties prenantes à l'organisation.

1.1.4 Perspectives générales d'identification des parties prenantes

En complément de l'approche de Mitchell et *al.* (1997), des recherches soulignent également l'importance croissante du concept de partie prenante dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Les travaux de Mullenbach-Servayre (2007) et Mercier (2001) soulignent son

utilité tant dans la recherche universitaire que dans les pratiques managériales. L'ISO 26000 illustre la manière dont ce concept est intégré dans les définitions de la responsabilité sociale, en soulignant la nécessité de répondre d'abord aux attentes des parties prenantes. Toutefois, la largeur du champ de la définition proposée par Freeman (1984) ainsi que la diversité des approches ultérieures, comme celles de Gond et Mullenbach (2004), El Abboubi et Cornet (2010), soulignent les difficultés de clarifier et d'identifier précisément les parties prenantes. Les auteurs ont introduit certains critères comme les engagements sociétaux ou organisationnels pour affiner l'identification et l'intégration des parties prenantes à la gouvernance d'entreprise (Aloui et al., 2015).

Afin de poursuivre cette analyse, le tableau 4 ci-dessous, inspiré de Alaoui et *al.* (2015), résume les différentes catégories de parties prenantes conceptualisées par divers auteurs. Il propose une classification basée sur les dimensions relationnelles, contractuelles, de légitimité, de droits, de contributions, d'attributs et d'engagement, permettant ainsi une vision nuancée des types de relation que les parties prenantes sont susceptibles de développer avec l'organisation.

Tableau 4. Catégories des parties prenantes d'après divers auteurs

Démarche	Principale idée	Les principaux auteurs et sources
Relationnelles	Les parties qui entretiennent des rapports continus au sein de l'organisation.	Freeman (1984, Freeman et Reed (1983), ainsi que d'autres.
Contractuelle	Les parties ayant un contrat officiel conclu par l'organisation.	Cornell et Shapiro (1987)
La légitimité	Les parties considérées pour leur légitimité, en présence ou en l'absence d'un contrat.	Donaldson et Preston (1995)

Les droits	Les parties qui ont un intérêt ou un droit au sein de l'organisation.	Clarkson (1995, Freeman, Evan 1990 et autres
Les contributions	Les parties qui contribuent à l'organisation	Clarkson (1995, Wicks, Freeman et Gilbert (1994).
Les attributions	Les parties présentant des attributs particuliers comme le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	Mitchell, Agle et Wood (1997)
L'engagement	Les parties engagées socialement ou organisationnellement.	Girard et Sobczak (2010)

Source : (Aloui et al., 2015, p.124).

D'une manière générale, ces différentes catégories présentent une approche structurée pour identifier les parties prenantes d'une entreprise et les comprendre. En effet, le tableau précédent (Tableau 4) met en évidence diverse catégories de parties prenantes en fonction de leurs relations, contrats, légitimité, droits, contributions, attributions et engagements, tels que décrits par différents auteurs. Par exemple, la catégorie des parties prenantes relationnelles possède un lien permanent dans l'organisation, tel que décrit par Freeman (1984) ainsi que Freeman et Reed (1983), alors que la catégorie des parties prenantes contractuelles possède un contrat formel conclu par l'organisation, tel que décrit par Cornell et Shapiro (1987). Les différentes catégories des parties prenantes sont explorées mais il est important aussi de connaître leur influence en ce qui concerne les relations entre les entreprises et les parties intéressées. Les typologies fournissent une structure permettant de déterminer qui sont les parties prenantes et d'établir des priorités à leur égard. Selon Donaldson et Preston (1995), les parties prenantes légitimes sont considérées en fonction du degré de légitimité, avec ou sans contrats, alors que les parties prenantes dotées des droits comprennent ceux qui possèdent des intérêts et des droits dans l'organisation, comme le soulignent Clarkson (1995) et Freeman (1984). Les dimensions du concept de parties prenantes offrent toutefois un

aperçu précis des effets des relations entre les parties prenantes et l'organisation en termes de stratégie ou de gestion. En effet, la participation de ces parties prenantes permet de modifier certaines prises de décision organisationnelles, alors que leurs attributions, comme le pouvoir, l'urgence ou la légitimité, conditionnent leurs interactions avec les organisations, comme l'expliquent Mitchell et *al.* (1997). L'engagement des parties prenantes, que ce soit au niveau local et environnemental, contribue à l'évolution des rapports organisationnels, comme Girard et Sobczak (2010) le soulignent (Aloui et al., 2015).

1.1.5 Diverses approches à la théorie des parties prenantes dans la gestion stratégique

La théorie des parties prenantes comporte, selon Donaldson et Preston (1995), trois principales dimensions : descriptive, instrumentale et normative. Ces trois dimensions interagissent pour former une approche holistique à la gestion des parties prenantes, comme le montre la figure 4 ci-dessous.

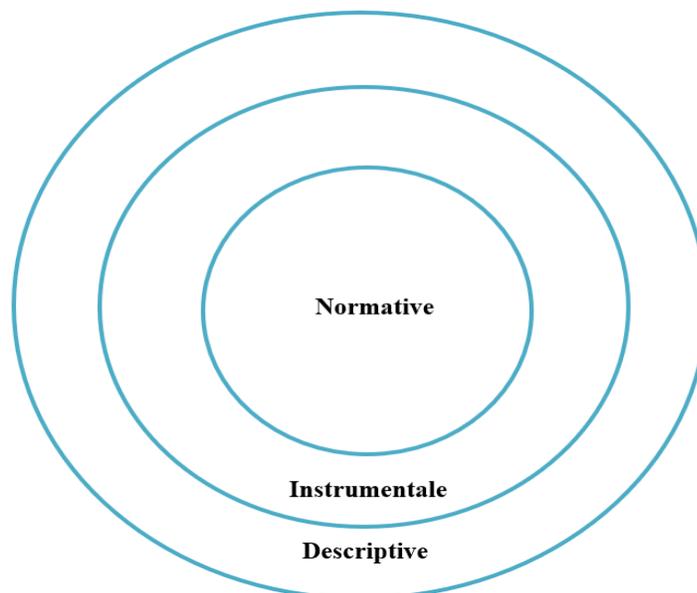


Figure 4. Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes

Source : (Donaldson et Preston, 1995, p.74)

Cette figure présente une structure complexe des trois dimensions (normative, instrumentale et descriptive) du concept de partie prenante, soulignant l'interdépendance et l'influence mutuelle de chacune d'entre elles. Ce classement tripartite est essentiel pour analyser les interactions d'une organisation avec ses parties prenantes et fournir un cadre pour comprendre les pratiques de gestion et les améliorer (Donaldson et Preston, 1995).

1.1.5.1 La dimension descriptive

L'aspect descriptif consiste à examiner la manière dont les organisations agissent avec leurs parties prenantes et intègrent leurs intérêts dans les décisions de l'organisation. Cette dimension souligne les dynamiques actuelles et prévoit les comportements futurs, mettant en évidence l'adaptation stratégique aux attentes des parties prenantes. Elle reflète l'évolution vers une plus grande responsabilité sociétale, essentielle pour comprendre les mécanismes de prise de décision dans les entreprises (Oumari, 2022).

1.1.5.2 La dimension instrumentale

Selon la dimension instrumentale, il est essentiel que la direction et les parties prenantes collaborent efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation et garantir la durabilité de l'entreprise. L'approche proposée consiste à affirmer que la collaboration avec les parties prenantes apporte une valeur ajoutée significative, en contribuant aux bénéfices, à la stabilité et à la croissance de l'entreprise. Elle souligne également l'avantage concurrentiel dont les entreprises pourraient bénéficier par une gestion proactive des parties prenantes (Oumari, 2022).

1.1.5.3 La Dimension Normative

L'aspect normatif souligne le rôle de l'éthique dans la gestion des relations avec les parties prenantes. Elle insiste sur le besoin de trouver un équilibre entre les impératifs économiques d'une part et les considérations éthiques d'autre part, soulignant le rôle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour adopter l'équité et la responsabilité dans les

pratiques. Elle illustre l'importance que la communauté universitaire et les parties prenantes accordent à la dimension éthique dans les activités des organisations. (Oumari, 2022).

Enfin, l'approche tripartite de Donaldson et Preston (1995) offre un cadre solide pour analyser et comprendre les interactions complexes entre les organisations et leurs parties prenantes. Elle révèle comment les dimensions descriptive, instrumentale et normative du concept de partie prenante influencent la gestion de l'organisation (Oumari, 2022 ; Donaldson et Preston, 1995). Cependant, afin de rendre cette influence pleinement efficace, une communication effective entre toutes les parties prenantes est impérative. Ceci nous conduit tout naturellement à la prochaine partie de notre revue de la littérature.

1.2 Communication entre les parties prenantes

La communication représente une composante centrale du management de projets, agissant comme le lien principal entre les parties prenantes identifiées. D'après le Project Management Institute (2017) il est essentiel de disposer de moyens efficaces de communication afin de pouvoir harmoniser au mieux les objectifs du projet par rapport à ceux des parties prenantes, et d'assurer ainsi leur adhésion au projet ainsi que leur participation tout au long du processus. Comme le précisent Shakeri et Khalilzadeh (2020) le management et la gestion de la communication dépassent le cadre de la transmission directe ou indirecte des informations, pour s'étendre à l'ensemble des procédures conçues afin de mieux structurer les échanges, minimiser le nombre de problèmes et veiller au respect des règles de cohérence. Zulch (2014) précise que l'aptitude du responsable de projet à gérer une communication adaptable ou dynamique est essentielle à la motivation des équipes et au succès de son projet. De plus, cette capacité de communication contribue de manière décisive à la gestion des besoins, au règlement de conflits, ainsi qu'à une meilleure prise de conscience et au contrôle des progrès accomplis par le projet (Project Management Institute, 2017). La présente section aborde les différentes composantes du processus de communication entre les parties prenantes, en se fondant sur ces fondements conceptuels afin de souligner son rôle essentiel dans l'atteinte des résultats du projet.

1.2.1 Définition et importance de la communication en gestion de projet

1.2.1.1 Définition de la communication en gestion de projet

En gestion de projet, la communication implique les procédures et les aptitudes requises afin de transmettre efficacement certaines informations, notamment la capacité de s'exprimer oralement, en écoutant, et en écrivant ainsi que la réflexion stratégique. Elle exige aussi de choisir de manière appropriée les moyens d'information permettant une transmission nette des informations à toutes les parties prenantes, de façon compréhensible (Albuali, 2021). Cette procédure en matière de communication, composée de différents facteurs comme le message, la transmission et le récepteur, est fondamentale pour assurer une bonne entente et le succès à long terme du processus de communication. Le caractère dynamique de ce processus, caractérisé par une rétroaction permanente, permet de préserver la cohérence des objectifs et des mesures pendant le projet (Abdul-Fatawu et al., 2024). En effet, celle-ci occupe une grande partie du travail de gestion de projet, étant donné qu'elle représente le lien vital entre les parties prenantes internes et externes. La gestion de la communication des projets comprend une série de procédures requises pour garantir une production, un recueil, et une diffusion adéquate des informations relatives aux projets, en temps voulu. Ces procédures, cruciales à chaque étape du cycle de vie du projet, permettront aux gestionnaires d'organiser le flux d'informations de manière maîtrisée et de réduire les coûts associés aux communications non efficaces (Shakeri et Khalilzadeh, 2020).

Le Guide PMBOK (2017), décrit la communication dans la gestion de projet comme étant le processus d'échange et de partage d'informations entre les membres du projet et les parties prenantes externes. La communication peut prendre différentes formes : écrite et verbale, formelle et informelle, ainsi que non verbale. Il s'exprime à travers une variété de médias, depuis les documents écrits et les courriels jusqu'aux réunions en face-à-face ou virtuelles, essentielles à l'alignement de toutes les parties prenantes aux objectifs du projet et à la tenue de ces dernières informées de son avancement. La communication efficace est fondamentale non seulement pour transmettre des informations, mais également pour

instaurer la confiance, répondre aux attentes et encourager un environnement de collaboration. Elle joue donc un rôle crucial à tous les niveaux de la gestion d'un projet, du lancement à la planification, l'exécution, le suivi, le contrôle et la clôture (Project Management Institute, 2017).

1.2.1.2 L'importance de la communication pour la réussite d'un projet

D'après Shakeri et Khalilzadeh (2020), la communication est un élément clé de la réussite des projets, car elle intervient à chaque étape de leur cycle de vie. Pour une gestion effective de la communication des projets, il est nécessaire de mettre en place des processus clairement définis pour assurer la production, la collecte, la diffusion et l'acheminement appropriés et rapides de l'information sur les projets. Grâce à ces processus, les responsables peuvent structurer le flux d'informations d'une manière contrôlée, ce qui permet de réduire les coûts associés à une communication inefficace. La communication efficace favorise la coordination des efforts de l'équipe, la collaboration entre les parties prenantes et permet de s'assurer que toutes les parties sont bien informées et impliquées. Elle est particulièrement cruciale dans la complexité des projets, dans lesquels le nombre de personnes impliquées et la diversité des parties prenantes augmentent la nécessité d'une communication claire et précise. En communiquant des informations claires et opportunes, les gestionnaires de projet sont en mesure d'aligner les attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet et de prévenir des malentendus qui pourraient conduire à un conflit. De plus, une communication transparente et ouverte permet de créer un environnement de confiance, ce qui est essentiel à une bonne collaboration et au succès du projet (Shakeri et Khalilzadeh, 2020).

Le succès des projets, notamment dans des secteurs aussi compliqués que celui du secteur de la construction, est lié à la communication. Celle-ci favorise le travail en équipe et réduit au minimum les conflits qui peuvent survenir et les problèmes à gérer, ce qui permet de réaliser des projets communs efficaces tout en améliorant les résultats obtenus au niveau de la gestion du projet et la qualité de l'organisation. L'efficacité en matière de communication favorise à la fois la poursuite et la réalisation de buts collectifs, ainsi que la

performance organisationnelle en général tout comme la prise en compte de la diversité des parties prenantes (Rehan et al., 2024). Selon Zulch (2014), les aptitudes à la communication des chefs de projet exercent une influence sur leur style de management et donc sur la réussite du projet. Un gestionnaire de projet performant sait s'adapter à la spécificité de l'équipe et du projet, utilisant la communication afin de motiver et d'aligner les membres de l'équipe sur des objectifs communs, ce qui améliore les performances globales du projet. Cette capacité d'adaptation de la communication renforce non seulement l'efficacité de la gestion, mais elle contribue également à créer un climat favorable à la réussite de l'objectif fixé (Zulch, 2014).

1.2.2 Lien entre la gestion de projet et la communication

Le lien entre la direction du projet d'une part, et la communication d'autre part, est essentiel à la gestion du projet. Un chef de projet efficace a en effet besoin d'excellentes compétences en matière de communication pour pouvoir guider et influencer son équipe en vue de la réalisation des objectifs du projet (Zulch, 2014).

La communication joue un rôle central tout au long du cycle de vie du projet, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'exécution et la clôture du projet. Une communication efficace permet de clarifier les attentes, de coordonner les efforts des différentes parties prenantes et d'anticiper les risques liés aux interactions entre acteurs du projet. Dans un projet impliquant plusieurs parties prenantes à l'international, une communication claire et adaptée est nécessaire pour éviter les conflits et favoriser une collaboration efficace. La gestion des interactions entre les membres de l'équipe projet est un élément clé pour assurer la cohésion et l'efficacité du groupe (Ekemezie et Digitemie, 2024).

La gestion de projet repose en grande partie sur une communication proactive et structurée. Un déficit de communication peut entraîner des retards, des incompréhensions et une mauvaise allocation des ressources, compromettant ainsi la réussite du projet. Pour surmonter ces difficultés, notamment dans les projets impliquant des équipes dispersées géographiquement, il est essentiel de communiquer de manière efficace et ciblée afin d'éviter que les différences culturelles et linguistiques ne deviennent des freins à la gestion du projet.

Comme le souligne Battistella et al. (2024), la communication influence directement la gouvernance du projet, notamment en facilitant la gestion des risques, l'engagement des parties prenantes et l'alignement stratégique des objectifs du projet. Dans ce cadre, l'usage de technologies collaboratives, telles que la visioconférence, les plateformes de gestion de projet et les outils de communication instantanée, permet d'améliorer la coordination et le suivi des activités projet (Battistella et al., 2024).

Finalement, la communication ne se limite pas à l'échange d'informations, mais constitue un levier stratégique pour assurer le bon déroulement des projets, en facilitant la compréhension des enjeux, la mobilisation des parties prenantes et la gestion des interactions complexes (Zulch, 2014).

1.2.2.1 Le système de gestion de l'information et de la communication

La gestion de projet ne se limite pas à une direction autoritaire, elle consiste à adapter un style de communication à des besoins évolutifs de l'équipe et du projet. Selon Zulch (2014) les aptitudes de communication d'un gestionnaire de projet affectent directement son style de direction. Un gestionnaire efficace est capable de savoir quand il doit adopter un style de communication plus directif ou plus collaboratif, selon les exigences du moment et les attentes des parties prenantes. Cette flexibilité dans la communication est indispensable pour préserver la cohérence et les motivations des équipes pendant toute la durée du projet (Zulch, 2014). Afin de renforcer cette souplesse en matière de communication, un système efficace des connaissances est requis pour garantir la bonne diffusion des connaissances dans toute l'équipe. En facilitant l'accès à l'information et en encourageant le partage des connaissances, ce système permet aux employés de se montrer davantage opérationnels et plus efficaces dans leur travail. Il soutient la flexibilité du personnel en favorisant la mobilité des travailleurs ainsi que la coordination des équipes. Il contribue également à la réduction du nombre de répétitions des données, la réduction du risque lié à l'utilisation du savoir et à la prise de décision à travers un système de gestion structurée au niveau de l'entreprise (Yumhi et al., 2024).

1.2.2.2 L'impact de la communication sur les modes de gestion

L'efficacité de la communication est au cœur des différents styles de leadership. Que ce soit dans le cadre de la direction transformationnelle, où l'équipe est inspirée par une vision commune, ou dans le cadre de la direction pragmatique, qui met en avant des détails opérationnels, il est essentiel de pouvoir communiquer efficacement ses attentes, d'établir des objectifs et de fournir un retour d'information. Selon les recherches menées par Zulch (2014), une équipe de dirigeants ayant su intégrer de solides compétences en matière de communication a tendance à être considérée comme étant plus légitime et plus influente, ce qui facilite la cohésion et l'engagement au sein de l'équipe (Zulch, 2014). De plus, il est essentiel de communiquer pour que les divers modes de management puissent être performants. Costa et *al.* (2023) font observer que la direction de type transformatif, basée d'abord sur la transparence des échanges, favorise le développement et l'engagement des employés, en instaurant un climat managérial efficace. Il se distingue en cela des modes de gestion de type autocrate ou relationnel, qui peuvent décourager la créativité grâce à un mode de communication plus direct. En outre, pour déterminer le degré de réussite des divers modes opératoires du management, le facteur humain joue un rôle central dans la communication. Gamil et Rahman (2023) précisent que le manque au niveau de la communication, surtout lors des projets compliqués comme ceux dans le domaine des travaux publics, peut entraîner des délais, des surcoûts ainsi que des litiges. Par conséquent, l'établissement de voies efficaces de transmission de l'information permettra aux responsables de limiter le nombre de problèmes d'incompréhension et de promouvoir une collaboration et un environnement professionnel efficaces (Gamil et Abd Rahman, 2023). L'encadrement transformateur maximise les effets bénéfiques sur le plan du personnel en appréciant chaque membre de l'équipe, ce qui est une condition de réussite essentielle dans un contexte compétitif difficile (Costa et al., 2023).

1.2.2.3 La communication en tant qu'outil stratégique et de direction

La direction d'un projet exige plus qu'une simple transmission d'informations, elle nécessite également l'utilisation d'une communication stratégique destinée à engager, motiver et régler les conflits. La communication stratégique comprend la capacité d'écouter activement, de prévoir les besoins de communication des équipes et de réagir à ces besoins, ainsi que d'utiliser cette communication pour relever les défis et faire face aux incertitudes du projet. Grâce à des méthodes flexibles sur le plan de la communication, les responsables pourront obtenir les moyens requis tout en consolidant le caractère légal du projet, condition essentielle pour pouvoir s'insérer dans un contexte évolutif (Rudeloff et al., 2022). Les responsables maîtrisant la communication stratégique seront mieux armés pour mener leurs équipes à travers la complexité d'un projet moderne, garantissant une exécution effective et l'adaptation aux différents contextes des projets (Zulch, 2014).

1.2.2.4 L'influence de la communication sur les attentes et les résolutions des conflits

La communication est essentielle à la gestion des attentes des parties prenantes et à la résolution des conflits. Une stratégie de communication bien définie favorise l'identification, l'élaboration ainsi que la gestion des attentes de ces dernières, minimisant ainsi les conflits d'attentes au sein de la communauté des parties prenantes. Il est essentiel de négocier avec les parties prenantes afin d'aligner leurs attentes sur les objectifs du projet, ce qui peut éviter les malentendus d'une part et les conflits potentiels d'autre part. En cas de désaccords, il est essentiel de communiquer de façon transparente afin d'assurer une résolution rapide et efficace des conflits (Project Management Institute, 2017). Comme le soulignent Zhang et al. (2021) la diversité avec laquelle les expériences et les approches en matière de résolutions des conflits varient est souvent incontournable lors de la constitution de ces équipes de travail. Toutefois, l'instauration au sein de l'équipe de projets de communications structurées peut contribuer à limiter ce type de tensions en harmonisant l'ensemble à la fois les attentes des différents partenaires et la collaboration effective au sein de chaque équipe. Cette étude met également l'accent sur le rôle du potentiel personnel qui peut être renforcé grâce à une

communication effective, permettant ainsi une meilleure maîtrise des risques de conflit et une meilleure efficacité globale des projets (Zhang et al., 2021). De plus, Shaikh et al. (2024) font référence à une approche centrée sur l'intérêt et non pas sur les questions de pouvoir qui est essentielle afin de garantir le maintien de la cohésion entre les parties prenantes. Cette démarche privilégie le règlement des conflits dans un esprit de collaboration, en se focalisant sur les buts en commun pour éviter toute tentative d'aggravation négative susceptible de provoquer des tensions. De ce fait, grâce à une communication orientée autour de la notion sur les intérêts, associée à une information directe et à des exercices répétitifs, la gestion des attentes et la résolution des conflits contribuent de façon déterminante au renforcement global du projet (Shaikh et al., 2024)

Anaba et al. (2024) ont également démontré que la gestion des contrats était importante pour garantir le respect effectif et la protection du processus de négociation des parties prenantes et éviter ainsi les situations conflictuelles. Une communication axée principalement sur les centres du projet est susceptible pour les parties prenantes concernées de contribuer à la prévention des litiges en se concentrant sur leurs véritables intérêts, et non pas sur les points de vue qu'elles semblent avoir adoptés. Enfin, la construction progressive des liens et des relations de dépendance, encouragée grâce à des échanges ouverts et transparents, peut limiter les conséquences négatives de ces conflits sur le déroulement final des projets et favoriser la création de conditions propices au développement et à la mise en place d'un cadre de travail favorable à l'entente (Anaba et al., 2024). La connaissance des émotions est un élément déterminant dans la gestion des conflits, puisqu'elle permet une meilleure perception des émotions et une gestion plus précise des situations, ce qui contribue à limiter le nombre ou la gravité des problèmes et à renforcer le travail des équipes. L'instauration des relations de confiance, favorisée par la transparence des échanges, atténue l'impact des conflits sur les résultats du projet et favorise la création des conditions d'une bonne coopération entre les membres de l'équipe (Khosravi et al., 2020). D'après le guide PMBOK (2017), il est important que la communication reste claire, concise, homogène et maîtrisée, qu'elle s'accompagne de capacités à écouter de manière active et qu'elle soit

sensible aux différences culturelles, pour garantir l'efficacité du partage de l'information et le règlement des conflits sans conséquences négatives (Project Management Institute, 2017).

Le guide PMBOK (2017), propose aussi un diagramme de flux de données illustrant la gestion de l'engagement des parties prenantes, y inclus des activités comme la gestion des attentes à travers la négociation ou la communication, et la clarification et la résolution des problèmes constatés. Le diagramme 5 permet de visualiser les différentes étapes et les interactions requises pour garantir une bonne gestion d'attentes et de conflits (Project Management Institute, 2017).

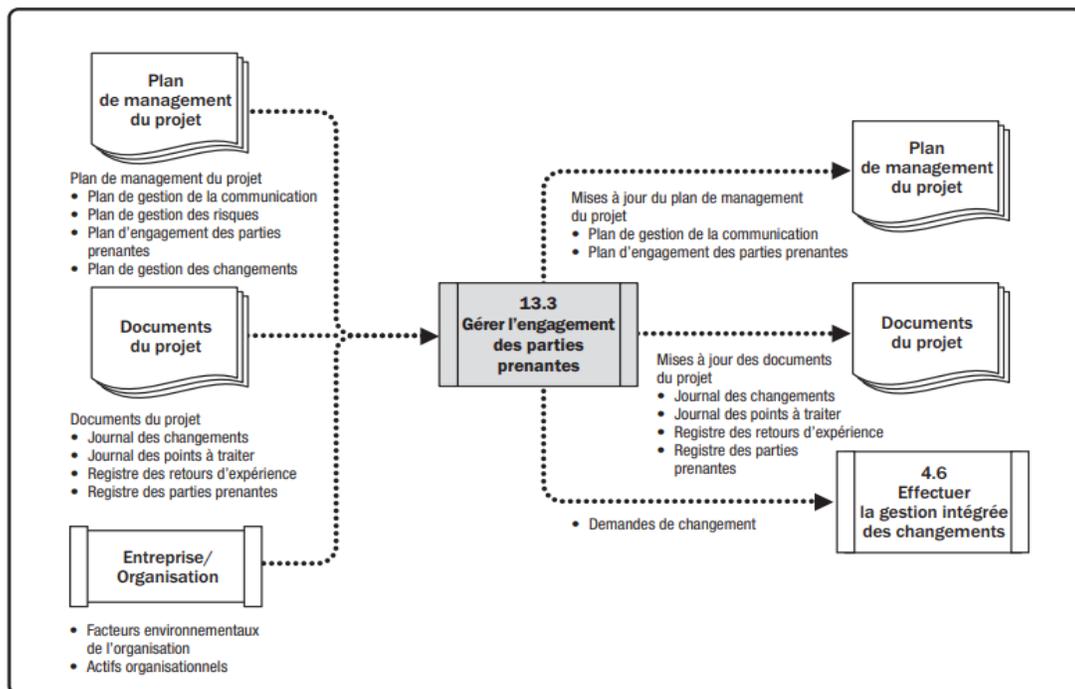


Figure 5. Diagramme des flux des données pour gérer les communications d'un projet

Source : (Project Management Institute, 2017, p.524).

Le diagramme 5 illustre la manière dont les différents éléments constitutifs du plan de gestion de la communication s'intègrent dans la procédure de gestion de l'engagement des

parties prenantes. Il met en évidence la nécessité d'actualiser en permanence les documents du projet et le plan de gestion de la communication pour refléter les modifications et les réactions des parties prenantes. En précisant les liens et les flux d'informations entre les diverses parties prenantes, ce diagramme permet aux gestionnaires de projet de prévoir et résoudre des conflits éventuels, et de faire correspondre leurs attentes avec les objectifs du projet (Project Management Institute, 2017).

1.2.2.5 Les objectifs de communication en vue de l'alignement stratégiques des parties prenantes

Une communication efficace est essentielle à la réussite des projets, notamment pour aligner les parties prenantes sur les objectifs du projet. D'après le guide PMBOK du Project Management Institute (2017), Il est essentiel de définir clairement l'objectif de la communication pour garantir la compréhension réciproque et un engagement efficace pendant tout le projet (Project Management Institute, 2017). Ainsi que le font remarquer Wang et Huang (2020), il est essentiel de faire correspondre la stratégie d'information avec les orientations des parties prenantes pour que les résultats obtenus soient compatibles tant au niveau des performances qu'au niveau de la communication. Cette harmonisation clarifie les perspectives, mais elle contribue également d'une manière générale à accroître la participation active des parties prenantes tout au long de la réalisation du projet (Wang et Huang, 2020). Par ailleurs, Ezeh et *al.* (2024) ont également montré à quel point un travail proactif et permanent auprès de toutes les parties prenantes est nécessaire pour préserver cet équilibre entre les deux parties. Ils insistent notamment sur la nécessité d'élaborer un plan de communication sur mesure, qui prenne en considération les particularités de chaque intervenant, pour garantir le maintien des objectifs des projets en phase avec leurs perspectives, pendant la durée du projet (Ezeh et *al.*, 2024). A ce propos, Olaniyi et *al.* (2024) indiquent que le fait de mettre en œuvre une stratégie de communication basée sur l'utilisation conjointe de plusieurs moyens de communication digitaux peut considérablement renforcer la participation active des parties prenantes concernées et favoriser leur harmonisation aux fins de la stratégie de communication. Cette démarche encourage une meilleure connaissance

par les parties prenantes de leurs projets, mais aussi accroît le niveau de cohérence et la qualité de la réflexion entre les diverses catégories de parties prenantes (Olaniyi et al., 2024).

a) LA TRANSPARENCE SUR LES ATTENTES ET LES OBJECTIFS

L'objectif principal de la communication selon le PMBOK (2017) consiste à clarifier les attentes et les objectifs du projet et à les rendre transparents. Ceci permet d'assurer que toutes les parties prenantes partagent la même vision des objectifs du projet, ce qui réduit le risque d'incompréhension ou de conflit. Wang et Huang (2020) montrent en outre combien la clarté est importante pour faciliter le rapprochement entre les attentes des diverses parties prenantes, afin de concourir à l'accomplissement d'objectifs opérationnels fondamentaux au sein d'une organisation. La communication claire contribue aussi à aligner les efforts de chacun sur les objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui facilite le développement des synergies nécessaires à la réalisation des objectifs fixés (Project Management Institute, 2017). En plus de cela, la mise en place de moyens techniques ou audiovisuels, comme proposé par Olaniyi et al. (2024) peuvent contribuer à cette clarté et à rendre le contenu de l'information beaucoup plus compréhensible pour toutes les parties prenantes, indépendamment des aspects théoriques et pratiques liés à leur utilisation (Olaniyi et al., 2024).

b) LA FACILITATION DES COLLABORATIONS

L'autre objectif de la communication est de favoriser un travail de collaboration active entre toutes les parties prenantes. En mettant en place une communication régulière et accessible, les responsables de projet favorisent l'émergence d'une participation proactive et d'une résolution collective des problèmes. Cette démarche est cruciale pour une gestion effective des modifications et ajustements d'ordre stratégique requis pendant la phase de réalisation du projet (Project Management Institute, 2017). Par ailleurs, il est essentiel de veiller à la flexibilité de la communication et de la faire évoluer au gré des différents besoins rencontrés par les parties prenantes, de manière à préserver la qualité des échanges et à

assurer un alignement continu par rapport à la finalité des projets (Ezeh et al., 2024). Conformément aux travaux menés par Olaniyi et al. (2024), des outils technologiques sont également à même de faciliter le travail en équipe, d'assurer une meilleure qualité de la communication et de proposer des forums de partage en temps réel des informations (Olaniyi et al., 2024).

c) LA GESTION DES CONFLITS DE MANIERE PROACTIVE

Elle vise aussi à identifier et gérer les conflits potentiels entre les parties prenantes. En traitant les divergences de vues et les désaccords au fur et à mesure qu'ils apparaissent, les gestionnaires de projet pourront empêcher ces problèmes de devenir de véritables obstacles. Promouvoir une ambiance dans laquelle on valorise le dialogue fructueux permet de préserver d'intégrité et d'harmonie l'équipe du projet (Project Management Institute, 2017).

d) LE RENFORCEMENT DES SOUTIENS AUX PROJETS

Pour finir, l'un des principaux objectifs de la communication est de susciter l'adhésion au projet et d'obtenir un soutien continu. Informer régulièrement les parties prenantes des progrès, des difficultés et des réussites, et reconnaître leurs contributions, renforcent l'engagement et la motivation de ces dernières. Pour Wang et Huang (2020), le maintien constant d'un certain niveau de participation de la part des parties prenantes grâce à une communication continue est indispensable pour assurer la continuité de l'aide requise pour le succès du projet (Wang et Huang, 2020). Grâce à cette communication continue, les parties prenantes peuvent créer un environnement de soutien solide et une motivation croissante, essentiels pour la réussite du projet dans le long terme (Project Management Institute, 2017).

e) LA VISUALISATION DE LA PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION

Afin de montrer comment les objectifs de communication visant à aligner les parties prenantes sur la stratégie sont concrètement réalisés, la figure 6 du guide PMBOK du Project

Management Institute (2017), donne un aperçu précis de la planification des communications d'un projet. La figure présente les différentes données nécessaires, l'outillage et la technique utilisés, et les résultats attendus de ce processus. Grâce à la visualisation des éléments, il est possible d'appréhender l'importance de la structuration des communications afin de répondre efficacement d'une part aux besoins spécifiques des parties prenantes et d'autre part de renforcer leur engagement tout au long du cycle de vie d'un projet. Sur ce point, Ezeh et *al.* (2024) mettent également le doigt sur le besoin d'une représentation des objectifs en matière de communication pour que les parties prenantes puissent les comprendre de la même manière et obtenir une harmonisation de leurs stratégies à chaque étape de la mise en œuvre du projet (Ezeh et al., 2024). Il est indispensable pour les parties prenantes de pouvoir communiquer leurs besoins afin de garantir une vision claire et partagée, ce qui permet de renforcer la cohérence du projet à tous les moments du processus de communication (Wang et Huang, 2020).

La figure 6 permet d'étayer le débat sur le besoin de communications stratégiques et ciblées, essentielles pour maintenir une certaine harmonie et efficacité dans les équipes de projets (Project Management Institute, 2017).

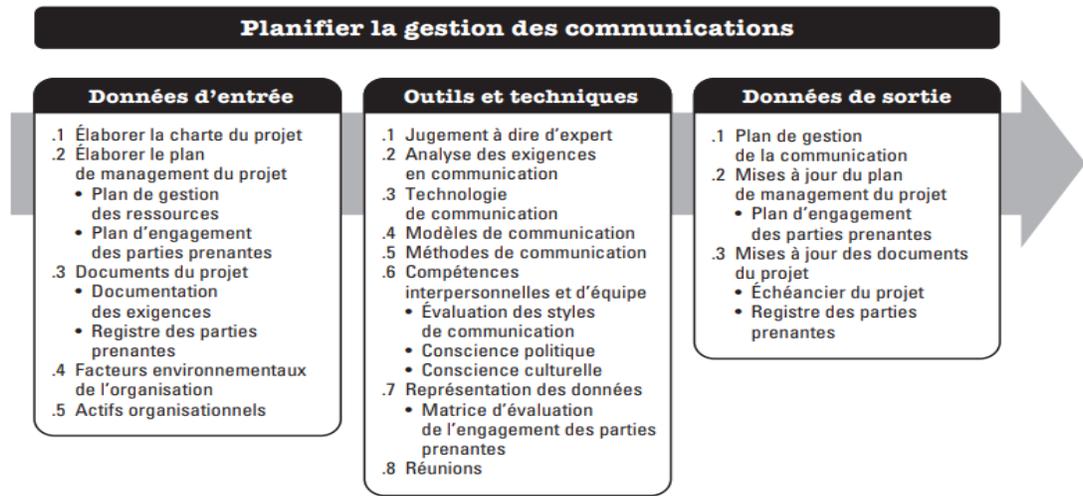


Figure 6. Planifier la gestion des communications

Source : (Project Management Institute, 2017, p.366).

1.2.3 Les défis et les obstacles de la communication efficaces

La réussite d'un projet passe par une communication efficace, mais elle est souvent affectée par une série de défis et d'obstacles susceptibles d'entraver l'alignement et la collaboration des parties prenantes. D'après le guide PMBOK (Project Management Institute, 2017), la compréhension de ces enjeux est indispensable à l'élaboration des stratégies d'une communication véritablement performante.

1.2.3.1 La diversité des parties prenantes

La diversité des parties prenantes impliquées dans les projets représente l'un des principaux défis à relever. Ces différences peuvent conduire à des écarts de terminologie, d'attentes et de besoins en matière de communication. Afin de surmonter ce défi, il est recommandé de mettre en place des méthodes de communication qui soient en adéquation avec les particularités professionnelles et culturelles de chaque partie prenante (Project Management Institute, 2017).

1.2.3.2 Les obstacles techniques et technologiques

Les obstacles techniques constituent également un facteur important, en raison des limites imposées au niveau des outils et des plates-formes de communication. Une mauvaise sélection des technologies de communication peut restreindre l'efficacité des échanges d'informations, notamment dans les environnements où la technologie occupe une place essentielle. Il est par conséquent essentiel de choisir des technologies adaptées aux besoins du projet ainsi qu'aux capacités des utilisateurs (Project Management Institute, 2017).

1.2.3.3 Les contraintes de temps et de budget

Le temps et les contraintes budgétaires peuvent également restreindre les options de communication disponibles. Dans ces cas-là, il devient impératif d'établir des priorités pour des communications vitales et d'optimiser l'utilisation des ressources pour maintenir la fluidité et l'efficacité de la communication (Project Management Institute, 2017).

1.2.3.4 La résistance au changement

La résistance au changement est souvent un obstacle important. Les parties prenantes sont parfois hésitantes à adopter de nouvelles méthodes de communication ou à changer les flux d'information habituels. Afin de relever ce défi, il est recommandé de mener des campagnes de sensibilisation et de formation qui mettent en avant les avantages des nouvelles approches en matière de communication (Project Management Institute, 2017).

1.2.4 Les stratégies et les meilleures pratiques d'amélioration de la communication

La réussite de tout projet dépend de sa capacité à améliorer la communication au sein de l'entreprise. Le guide PMBOK (Project Management Institute, 2017) présente plusieurs stratégies et meilleures pratiques à adopter afin d'optimiser les communications dans le cadre des projets.

1.2.4.1 Adaptation de la communication en fonction des besoins des parties prenantes

La communication réelle nécessite une adaptation précise aux besoins et aux attentes des différentes parties prenantes. Elle implique une compréhension approfondie des préférences de communication de chaque groupe ou individu impliqué dans le projet. D'après le guide PMBOK, il est recommandé d'adapter les méthodes de communication aux caractéristiques culturelles, organisationnelles ou personnelles de ceux qui les reçoivent, de manière à s'assurer que le message est correctement reçu et compris (Project Management Institute, 2017).

1.2.4.2 L'utilisation des technologies de la communication adéquates

Il est également essentiel de choisir les technologies de communication. Selon le guide PMBOK, il est essentiel de choisir des outils qui facilitent non seulement une interaction efficace, mais qui soient également adaptés aux infrastructures technologiques des parties prenantes. Ces outils peuvent être des plateformes de gestion de projet, des outils de communication en temps réel ou encore des systèmes sécurisés de partage de documents (Project Management Institute, 2017).

1.2.4.3 Formation des équipes et sensibilisation

Au-delà des outils et des stratégies, la formation des équipes aux compétences en matière de communication joue un rôle essentiel. Le guide PMBOK préconise des séances de formation régulières afin de sensibiliser les équipes aux meilleures pratiques de communication, y compris la gestion des conflits, la pratique de l'écoute active et la présentation efficace de l'information (Project Management Institute, 2017).

1.2.4.4 Évaluations continues et retours d'information

L'évaluation continue de l'efficacité de la communication est enfin nécessaire à l'amélioration permanente des processus. Il est conseillé dans le guide PMBOK d'instaurer

des mécanismes de retour d'information qui permettent de connaître l'opinion des parties prenantes concernant la qualité de la communication et de modifier les stratégies en conséquence (Project Management Institute, 2017).

1.3 Les différents types de communications

Afin de pouvoir utiliser efficacement ces stratégies, il est indispensable de connaître les différents types de communications utilisées dans la gestion de projets.

1.3.1 Définition de la communication verbale et non verbale

1.3.1.1 Communication verbale

D'après Maloney et *al.* (2020), le terme "communication verbale" désigne les interactions de type verbal et l'utilisation du langage vocal. En ce qui concerne le contexte du monde virtuel et social, la communication verbale est indispensable pour établir des relations réalistes d'immersion. En complément de ces interactions verbales, le système permet une plus grande diversité des modes opératoires, y inclus des gestes, des proxémiques, des expressions du regard ou du visage (Maloney et al., 2020).

Un message verbal est le fait de transmettre un message à travers des mots ou un langage. Selon Nurrachmah (2023, p.1516), « La capacité à s'engager vocalement et non verbalement de manière que le destinataire puisse comprendre le message délivré est connue sous le nom de style de communication ». La communication verbale, dans le cadre de la sphère sociale ou virtuelle est un élément primordial pour établir un lien immersif et réel. La diversité des modes opérationnels (gestes, proxémique, regards, expression du visage) complète les interactions verbales et vient donc enrichir cette communication (Nurrachmah, 2023). La communication verbale consiste à utiliser des mots pour transmettre des messages. Elle peut se faire oralement, au cours des conversations face à face, des réunions et des appels téléphoniques, ou bien par écrit, à travers des courriels, des rapports et des messages. Dans le cadre de la gestion de projet, la communication verbale est essentielle à la clarification des

objectifs, à la répartition des tâches et à la fourniture de mises à jour régulières sur le déroulement du projet (Zulch, 2014).

1.3.1.2 Communication non verbale

« En général, la communication non verbale peut être définie comme l'ensemble des comportements potentiellement informatifs dont le contenu n'est pas purement linguistique. Elle comprend généralement un émetteur, un récepteur, un comportement dirigé et des informations non linguistiques continues » (Maloney et al., 2020, p. 175). De plus, « Les indices non verbaux, tels que les gestes, les expressions faciales, l'intonation et autres, sont utilisés en plus des mots pour appuyer la transmission des messages » (Nurrachmah, 2023, p.1516). La communication non verbale se réfère aux messages transmis sans utiliser de mots, y compris les expressions faciales, les gestes, le langage corporel et le ton de la voix. Souvent inconsciente, elle joue un rôle essentiel pour la perception des messages et leur interprétation par d'autres personnes (Zulch, 2014).

Selon Noël et al. (2022), « La communication non verbale est définie comme le comportement du visage, du corps ou de la voix, sans contenu linguistique, c'est-à-dire tout sauf les mots. La communication non verbale comprend, par exemple, les expressions faciales, les gestes, la tonalité de la voix et le temps de parole, entre autres » (Noël et al., 2022, p. 4).

1.3.2 Importance conjointe de la communication verbale et non verbale

La réussite des projets passe par l'intégration efficace de la communication verbale et non verbale. Selon Maloney et al. (2020) et Zulch (2024), les gestionnaires de projet maîtrisant les deux types de communication sont considérés comme étant plus légitimes et plus influents, ce qui facilite la cohésion et l'engagement au sein de l'équipe.

1.3.2.1 L'impact sur la compréhension et la clarté

La communication verbale contribue à transmettre des informations détaillées et spécifiques, alors que la communication non verbale favorise la communication des émotions et des intentions, en renforçant ainsi la clarté de l'ensemble du message. Par exemple, un gestionnaire de projet peut expliquer une tâche complexe à l'aide de mots et utiliser des gestes pour montrer l'importance de certaines parties de cette tâche, assurant ainsi une meilleure compréhension par les membres de l'équipe (Zulch, 2014). Le langage non-verbal contribue à transmettre des émotions ou des intentions, en renforçant la transparence des messages globaux (O'ktamova, 2024).

1.3.2.2 Renforcement des relations de confiance et de la crédibilité

La communication non verbale, comme le contact visuel et une posture ouverte, permet de renforcer la perception de confiance au sein du projet et la crédibilité du chef de projet. Ainsi, une communication verbale efficace, combinée à des signaux non verbaux positifs, peut contribuer à l'établissement d'une relation de confiance avec les parties prenantes, qui est essentielle pour le bon déroulement d'un projet (Zulch, 2014). En outre, le langage non verbal est un élément clé pour démontrer la puissance, la dominance ainsi que l'influence, ce qui contribue au renforcement de la légitimité et de la capacité du chef de projet à exercer son autorité (Darics, 2017).

1.3.2.3 Prévention des malentendus

Il arrive souvent que des malentendus surviennent lorsque les messages verbaux ne sont pas accompagnés d'indices non verbaux appropriés. Ainsi, un chef de projet qui donne des instructions verbales en adoptant une voix neutre et des expressions faciales incohérentes peut créer de la confusion parmi les membres de l'équipe (Zulch, 2014). La combinaison effective de la communication verbale et non-verbale assure la compréhension des messages, ce qui réduit les risques liés aux malentendus (O'ktamova, 2024).

1.3.2.4 Capacité d'adaptation et flexibilité

Les gestionnaires de projet ont souvent besoin d'adapter leur style de communication à la situation et aux personnes impliquées. En maîtrisant ces deux formes de communication, les chefs de projet peuvent s'adapter rapidement et efficacement à l'évolution des besoins des parties prenantes ou des membres de l'équipe. Par exemple, en cas de crise, un gestionnaire de projet peut recourir à une communication verbale directe et à des signaux non verbaux sécurisants afin de gérer la situation et de préserver la cohésion de l'équipe (Zulch, 2014). De plus le langage non verbal joue un certain nombre de rôles, notamment celui de renforcer les messages verbaux, de communiquer certaines émotions, d'établir des liens entre les personnes et de régler leurs interactions. Son efficacité et l'interprétation de ses signaux varient énormément entre les contextes d'une culture et d'une autre. Ils constituent donc un champ de recherche indispensable à la compréhension de l'interaction interculturelle (O'ktamova, 2024).

1.3.3 Communication formelle et informelle

Dans le cadre de la gestion de projet, la communication est un élément clé pour le partage d'informations, la coordination des activités d'un projet et la gestion des relations entre les parties prenantes. Selon Koch et Denner (2020), Elle peut être formelle ou informelle, chacune avec ses caractéristiques, ses avantages et ses inconvénients. Avant de discuter de ces aspects, il convient de définir ce que l'on entend par communication formelle et informelle.

1.3.3.1 La définition de la communication formelle

D'après Koch et Denner (2022), La notion de la communication formelle se rapporte à des éléments qui ont lieu dans un contexte formel ou professionnel. Généralement organisée et standardisée, elle a pour but de réaliser certains objectifs liés au travail, comme la satisfaction des problèmes professionnels, la définition des ordres du jour, la répartition des tâches et la diffusion des informations utiles à la gestion de l'organisation. Parmi les moyens

de communication formels se trouvent les rencontres, les entretiens avec le personnel, les courriers d'affaires, ainsi que les rapports et les consignes de travail. Elle se caractérise fréquemment par sa nature formelle et sa procédure normalisée (Koch et Denner, 2022).

Une communication formelle désigne des échanges structurés et officiels, généralement documentés, qui respectent les canaux établis et les procédures normalisées. Elle inclut notamment des mécanismes comme les rapports écrits, les réunions formelles, les mémos et les bases de données de projets. Ce type de communication s'inscrit souvent dans le cadre de règles organisationnelles et a pour but d'assurer la clarté, la traçabilité et le respect des normes. (Mueller, 2015).

1.3.3.2 La définition de la communication informelle

La notion de la communication informelle se définit comme les échanges entre les travailleurs qui se produisent indépendamment de toute structure officielle, généralement de façon naturelle, et peut comprendre des éléments tant professionnels que subjectifs (Watanabe et al., 2024).

Selon Koch et Denner (2022), La communication informelle, en revanche, a lieu lorsqu'un employé communique dans un cadre personnel et non professionnel, sans intention précise de régler les problèmes relatifs à son travail. Elle comprend des échanges non structurés et informels ayant lieu dans divers espaces de travail (bureaux collectifs, salles de réunion, corridors, ou par des moyens de communication virtuels comme les appels et les messages textuels). Elle permet aux travailleurs de construire et de maintenir des liens personnels, de partager des expériences ou des informations par-delà les limites de la structure, ainsi que de se reposer en prenant une pause dans leur travail (Koch et Denner, 2022).

En outre, Mueller (2015) indique que la communication informelle, se déroule hors des canaux officiels ou des structures formalisées. Elle inclut les interactions volontaires et spontanées, comme les discussions dans les couloirs, l'échange informel entre collègues ou

les conversations dans les espaces communs. Cette communication s'avère souvent plus souple et peut se produire à tout moment et à tout lieu, facilitant ainsi un partage plus naturel et immédiat du savoir. (Mueller, 2015).

1.3.3.3 Les avantages de la communication formelle

La communication formelle, qui se définit en termes de procédures et de canaux structurés, occupe dans les organisations un rôle essentiel. Elle offre certains atouts, telle que la documentation méthodique ainsi que la traçabilité de l'information, tout en présentant certains inconvénients, en particulier la rigidité et la surcharge documentaire (Mueller, 2015 ; Koch et Denner, 2022).

a) DOCUMENTATIONS ET ACCES A LA CONNAISSANCE STRUCTURES

La communication formelle facilite la documentation systématique et accessible de la connaissance et des expériences passées. Par exemple, les bases de données de rapports de projets enregistrent les informations détaillées, ce qui facilite l'apprentissage des équipes de projet et l'accès à l'expérience antérieure. Cela permet aux nouvelles équipes de se familiariser avec les pratiques et les leçons apprises, en réduisant le temps d'apprentissage. (Mueller, 2015). Par ailleurs, les échanges formels assurent la cohérence et la normalisation des données, ce qui est crucial pour maintenir la fiabilité des données et leur intégrité (Koch et Denner, 2022).

b) CLARTE, TRAÇABILITE ET RESPECT DES REGLES

Grâce à des processus formels, les communications sont claires, traçables et conformes aux normes de l'organisation. Cela contribue à réduire l'ambiguïté et l'incompréhension, en garantissant que toutes les parties prenantes aient un accès à des informations officielles et uniformes. Cette traçabilité est également cruciale pour les audits et l'évaluation des performances (Mueller, 2015). La communication formelle, notamment sous forme des

lettres administratives, des relations et des consignes professionnelles, constitue un outil de travail structuré qui facilite la traçabilité des informations et leur vérification (Koch et Denner, 2022).

c) *LA FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES*

La mise en place de programmes de formation et d'ateliers offre des possibilités structurées pour le développement des compétences et pour la diffusion des connaissances entre les membres de l'équipe de projet. Grâce à ces sessions, les employés rencontrent leurs collègues venant de différentes équipes et peuvent partager leurs connaissances grâce à des sessions de formation (Mueller, 2015). De plus, grâce à la communication formelle, il est possible de structurer ces activités de façon adéquate, avec des objectifs, des contenus ainsi que des modalités clairement identifiées, optimisant l'apprentissage comme le développement durable de ces compétences (Koch et Denner, 2022).

d) *DIVISION DE L'INFORMATION*

Grâce à la mise en place des canaux de communication formels, les administrations s'assurent que l'ensemble des membres du personnel est informé de façon identique, ce qui est déterminant pour maintenir une cohérence et une cohésion dans la structure de l'organisation (Koch et Denner, 2022).

1.3.3.4 Les inconvénients de la communication formelle

a) *LA RIGIDITE ET LA BUREAUCRATIE*

La communication formelle peut être perçue comme rigide et bureaucratique. Elles peuvent limiter la flexibilité nécessaire afin de répondre rapidement aux changements et aux besoins immédiats du projet. L'utilisation de processus formels peut imposer des délais supplémentaires ainsi que des contraintes administratives (Mueller, 2015). Pour Koch et

Denner (2022), une telle attitude rigoureuse peut entraver toute forme de flexibilité et au contraire favoriser la créativité et la création, étant donné que les travailleurs peuvent parfois se considérer comme contraints par des règles rigoureuses (Koch et Denner, 2022).

b) *LA SURCHARGE DOCUMENTAIRE ET L'INEFFICACITE*

Selon Muller (2015), une documentation excessive peut entraîner une surcharge administrative et empêcher l'utilisation efficace des informations mémorisées. Les employés sont parfois saturés par la quantité de documents à traiter ou à consulter, ce qui nuit à leur efficacité opérationnelle. En plus de cela, cette situation peut conduire tout simplement à une baisse de productivité car les salariés doivent se conformer davantage à des procédures officielles plutôt que de remplir leur mission (Koch et Denner, 2022).

c) *OBSTACLES A LA CREATIVITE ET L'INNOVATION*

Il arrive que les processus formels empêchent la créativité et l'innovation parce qu'ils imposent des structures et des procédures strictes. Les employés pourraient se sentir limités par des règles rigides, ce qui peut réduire leur capacité à proposer des solutions innovantes ou à s'adapter à des situations changeantes (Mueller, 2015). Koch et Denner (2022) mentionnent le fait que ce manque de proximité peut diminuer la motivation des employés ainsi que leur degré de confiance, dans la mesure où ils se considèrent parfois seuls ou ignorés (Koch et Denner, 2022).

1.3.3.5 Les avantages de la communication informelle

La communication informelle, par ses échanges non structurés mais très spontanés, permet de renforcer la coopération entre les différents partenaires et les liens sociaux, mais présente certains inconvénients comme le manque de documentation ou l'existence de malentendus (Mueller, 2015 ; Watanabe et al., 2024).

a) *DES ECHANGES FLEXIBLES ET SPONTANES*

La communication informelle favorise les échanges de connaissance plus flexibles et spontanés, encourageant ainsi un environnement de collaboration et d'innovation. Les rencontres informelles, telles que celles qui ont lieu dans des salles de pause ou dans des ascenseurs, permettent une interaction non planifiée et naturelle qui peut conduire à des solutions créatives et efficaces. (Mueller, 2015). Cette communication contribue à la fluidité de la collaboration efficace car grâce aux échanges informels, les employés peuvent mieux se familiariser et établir une relation et une confiance mutuelle (Watanabe et al., 2024).

b) *LE RENFORCEMENT DES RELATIONS INTERPERSONNELLES ET LA COHESION*

D'après Mueller (2015) l'utilisation des pratiques informelles consolide les relations de confiance et de solidarité entre les membres de l'équipe, ce qui améliore la cohésion et l'engagement au sein de l'organisation, ces interactions augmentent le sens de l'appartenance et de la collaboration, et créent un environnement professionnel plus harmonieux. Cette communication informelle contribue également à la transmission non formelle des normes et des critères organisationnels ainsi qu'à la mise en place des conditions requises pour un environnement professionnel inclusif basé sur la cohésion sociale (Watanabe et al., 2024).

c) *REDUCTION DES OBSTACLES HIERARCHIQUES D'UNE PART ET AMELIORATION DE LA COMMUNICATION D'AUTRE PART*

La communication informelle a tendance à atténuer les obstacles hiérarchiques, permettant un échange d'idées et d'informations plus ouvert et plus direct entre les différents niveaux de l'organisation. Elle favorise ainsi une circulation plus libre de l'information au sein de l'organisation et une meilleure compréhension de ses problèmes et de ses opportunités (Mueller, 2015). Selon Watanabe et al. (2024) en éliminant les obstacles structurels, les échanges d'informations et de données expérimentales entre différentes organisations et groupes professionnels sont possibles via une communication informelle. Le fait de se

considérer informé augmente le niveau de motivation et la productivité des travailleurs (Watanabe et al., 2024).

d) ADHESION DES EMPLOYES

Les échanges informels favorisent une meilleure insertion des employés dans les équipes, ainsi que dans la culture organisationnelle et dans l'ensemble de la collectivité. À travers les échanges informels, les équipiers ont la possibilité de se rencontrer et de se rapprocher mutuellement, ce qui renforce le processus et crée une ambiance positive et favorable à la constitution des équipes (Watanabe et al., 2024).

1.3.3.6 Les inconvénients de la communication informelle

a) MANQUE DE DOCUMENTS ET RISQUES DE PERTES DE CONNAISSANCE

Les connaissances partagées de manière informelle ne sont pas toujours documentées de manière adéquate, ce qui peut entraîner la perte d'informations importantes et rendre difficile l'accès à ces connaissances pour les futurs membres de l'équipe de projet. Le manque de documentation formelle risque de compliquer la transmission des connaissances et la poursuite du projet (Mueller, 2015). Enfin, Watanabe et al. (2024) précisent qu'une communication informelle est souvent marquée par une absence de transparence, ce qui risque alors de rendre la conduite du projet plus complexe si des prises de décisions majeures reposent sur des échanges de données informelles (Watanabe et al., 2024).

b) LA DEPENDANCE VIS-A-VIS DE LA PROXIMITE PHYSIQUE ET DES OCCASIONS IMPREVUES

Mueller (2015) explique que ces pratiques informelles sont souvent liées à la proximité physique et aux possibilités de rencontres imprévues, ce qui peut être limité en cas d'environnements professionnels distribués ou virtuels. Pour les équipes qui travaillent à distance, il peut s'avérer difficile d'obtenir des échanges informels efficaces. Avec le

développement du micro-travail, le respect des règles de la confidentialité est devenu un enjeu majeur. En effet, les distances séparant les employés les uns des autres limitent les occasions spontanées de communication et donc les possibilités d'échanges officiels. Cette situation peut engendrer des sentiments de solitude professionnelle comme sociale, nuisant au moral des employés comme à leur motivation (Watanabe et al., 2024).

c) *LES INEGALITES DANS L'ECHANGE DE CONNAISSANCES ET LES RISQUES DES EXCLUSIONS*

Parfois, la communication informelle peut engendrer une inégalité dans le partage des connaissances, puisque certaines personnes ou certaines équipes risquent d'être exclues des échanges d'informations critiques du fait de l'absence d'interactions informelles. Cette situation peut entraîner des inégalités d'accès à l'information et de prise de décision (Mueller, 2015). Quant à la communication informelle, elle est propice aux incompréhensions ou aux tensions. Le manque de formalisme peut entraîner différentes interruptions des messages, et donc des divergences entre les membres de l'équipe (Watanabe et al., 2024).

1.3.4 Communication écrite et orale dans les projets de collaboration

La communication efficace entre les parties prenantes est essentielle à la coordination, à l'engagement et à la réussite d'un projet. La présente section aborde la distinction entre la communication écrite et orale en analysant leurs effets sur les projets collaboratifs, à partir des observations des étudiants d'Ingémédia de l'Université de Toulon (Peraya et al., 2014).

1.3.4.1 La communication écrite

Pour faciliter la communication écrite, les étudiants d'Ingémédia ont recours à divers outils numériques. Google Docs et Dropbox sont des outils particulièrement populaires pour la rédaction collaborative et l'échange de fichiers. Les Google Docs autorisent la rédaction en temps réel, simultanée et collaborative, chaque participant ayant la possibilité d'apporter une contribution immédiate, afin de faciliter la production de documents communs. Grâce aux fonctions de commentaires et de révisions de Google Docs, il est possible d'obtenir un

cadre structuré pour les retours d'information et les modifications, permettant ainsi de suivre clairement et de documenter les différentes contributions. Dropbox, pour sa part, est utilisée pour partager les fichiers, notamment les fichiers volumineux et multimédias, grâce à ses capacités de synchronisation et de stockage. Dropbox donne à tous les membres du groupe un accès à la dernière version des fichiers, ce qui est essentiel pour coordonner les tâches et gérer l'information (Peraya et al., 2014). Dans un contexte professionnel ou éducatif, une communication écrite représente également un outil essentiel pour le développement de compétences critiques. D'après Zurita-Alarcón et Álvarez-Gómez (2024), elle contribue à évaluer la progression des participants et à mesurer le niveau de formation, surtout lorsque les environnements de formation reposent sur un système d'apprentissage mixte. Il sert à faire passer des messages ainsi que des informations tout en facilitant la mesure de la progression du travail en équipe au niveau des idées, des connaissances et des habiletés (Zurita-Alarcón et Álvarez-Gómez, 2024).

De plus, au sein de l'organisation, l'usage de la communication écrite est loin d'être limité à des outils modernes et digitaux. Comme le précisent Bendahan et al. (2023), la correspondance par courrier reste un important instrument pour les échanges nécessitant un haut niveau de formalisme, comme les signatures d'usage ou la protection de la confidentialité des informations. En revanche, les courriers électroniques servent bien souvent aux premiers temps des échanges officieux et viennent renforcer les lettres classiques dans les processus internes de communication. Ce dualisme entre écriture classique ou numérique offre l'opportunité de moduler la réponse aux exigences particulières à chaque contexte, tout en garantissant une bonne lisibilité et une grande confidentialité des informations transmises (Bendahan et al., 2023).

1.3.4.2 Les avantages de la communication écrite

a) *LA TRAÇABILITE ET LA DOCUMENTATION*

La maîtrise des outils écrits est primordiale afin de pouvoir étayer la documentation des informations relatives à l'organisation et aux aspects techniques, et de garantir la cohérence entre les différentes phases des décisions et des procédures du projet. Toute contribution est enregistrée, ce qui permet de suivre facilement les décisions et les changements assurant ainsi la transparence et la responsabilisation dans les projets (Zurita-Alarcón et Álvarez-Gómez, 2024 ; Peraya et al., 2014).

b) *REFLEXION APPROFONDIE ET ACCESSIBILITE*

Les participants prennent le temps de la réflexion avant de réagir, ce qui permet des contributions plus réfléchies et plus pertinentes. Cette possibilité de réflexion avant la réponse permet d'améliorer la qualité de l'échange et les idées proposées. Par ailleurs, l'accessibilité des documents partagés à tout moment favorise la flexibilité du travail en collaboration. Cela est particulièrement utile aux équipes dispersées géographiquement ou ayant des heures de travail variables, puisque les membres de l'équipe contribuent à leur rythme (Peraya et al., 2014).

c) *PRÉCISION, NETTETÉ ET PROGRÈS CONSTANTS*

Le langage écrit est un moyen de faire passer clairement et avec précision une information de nature diverse, ce qui est nécessaire pour bien comprendre le message et éviter les malentendus. En effet, dans des environnements mixtes, cette netteté et cette exactitude constituent autant de signes de croissance et de perfectionnement des compétences des participants. Grâce à la collecte d'informations concernant les résultats et à la réalisation d'une évaluation continue, il est plus facile de suivre et d'évaluer les progrès accomplis au fil du temps par les bénéficiaires d'une formation écrite (Zurita-Alarcón et Álvarez-Gómez, 2024).

1.3.4.3 Les inconvénients de la communication écrite

a) *LE MANQUE DE TONALITE VOCALE*

Les émotions et les intentions risquent d'être mal perçues en l'absence de tonalité vocale, d'où un risque de malentendus. Souvent, les messages écrits n'ont pas de contexte émotionnel, ce qui rend difficile la compréhension des intentions et des sentiments des auteurs (Peraya et al., 2014). Il faut également noter que le fait de ne pas utiliser de moyens visuels, notamment sous forme d'expressions gestuelles et physiologiques, peut renforcer ce phénomène en limitant les possibilités de transmission des émotions importantes contenues tout au long d'un texte (Hajiyeva, 2024).

b) *LA SURCHARGE DE L'INFORMATION*

Gérer des documents et des messages peut devenir une tâche difficile, qui nécessite une organisation stricte afin d'éviter la perte d'informations. Sans structure claire, certaines informations risquent d'être perdues ou ignorées, ce qui peut nuire à la coordination du projet (Peraya et al., 2014). Enfin, le formalisme qui caractérise la communication écrite peut être ressenti comme un facteur limitant la créativité et la capacité d'adaptation aux situations complexes. Le retard lié aux échanges écrits peut aussi entraîner un retard au niveau des réponses, ce qui constitue parfois une contrainte majeure dans des situations nécessitant des échanges rapides et interactifs (Hajiyeva, 2024).

1.3.4.4 La communication orale

La communication orale, dans le cadre de réunions en face à face ou de plates-formes de vidéoconférence comme Skype, est indispensable pour des discussions dynamiques et la résolution rapide des problèmes (Peraya et al., 2014). Ce type de formats favorise un niveau de communication adéquat, dans lequel toutes les personnes concernées peuvent se prononcer et apporter activement leurs contributions, favorisant ainsi une meilleure égalité

et une plus grande coopération dans le cadre de la prise de décisions (Lee, 2018). Qui plus est, maîtriser des aptitudes en matière de communication orale, comme celles qui sont décrites à travers les différents types et modèles novateurs de formation, contribue à la clarté ainsi qu'à la qualité du langage utilisé au cours de la communication orale, en ligne ou en présentiel (Flores et al., 2023). Les rencontres en ligne favorisent l'interaction immédiate et directe, essentielle à la résolution rapide des problèmes ainsi qu'à la prise de décision. Pour les réunions de groupe, les étudiants utilisent Skype, ce qui permet une interaction directe et immédiate. En plus de permettre de discuter en temps réel, Skype permet également de partager des écrans, une fonction indispensable lors de discussions techniques et d'examens de documents. Cette fonctionnalité s'avère particulièrement utile pour présenter en direct des exposés, des schémas ou des processus, afin de renforcer l'efficacité de la compréhension et de la collaboration (Peraya et al., 2014).

1.3.4.5 Les avantages de la communication orale

a) L'IMMEDIATETE

Grâce à la possibilité de communiquer en temps réel, il est possible de résoudre rapidement les questions et les malentendus. Ceci est particulièrement utile pour les discussions plus complexes nécessitant des réponses rapides et des prises de décision immédiates (Peraya et al., 2014). La mise en œuvre de bonnes pratiques de communication orale facilite le transfert des informations et permet de renforcer la pertinence et la qualité de l'expression orale, surtout lorsque le temps de réaction est crucial (Flores et al., 2023).

b) LA COMMUNICATION ENRICHIE

Les nuances vocales ainsi que les expressions faciales donnent une nouvelle dimension aux interactions, favorisant une meilleure compréhension. L'expression du visage et le ton de la voix permettent de transmettre les émotions et les intentions plus clairement (Peraya et al., 2014). Lorsque la communication est agrémentée par des techniques de communication

orale, comme les récits personnalisés ou les pauses stables, l'impact du message est renforcé par l'engagement maximal de son destinataire (Flores et al., 2023).

c) *L'AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT :*

La présence physique ou virtuelle des participants peut créer un sentiment plus fort de collaboration ou d'appartenance à une équipe. Les participants présents physiquement et virtuellement contribuent à créer un plus grand sens de collaboration et d'appartenance à une équipe (Peraya et al., 2014). Plus particulièrement, les échanges oraux de type simultané, qui permettent une interaction équitable des participants, favorisent une meilleure entente et une plus grande complicité, tout en renforçant la coopération ainsi que la cohérence au sein de l'équipe (Lee, 2018). De manière plus spécifique, les conférences basées sur une approche descriptive et sur des méthodes efficaces de communication orale contribuent également à accroître la participation et le dynamisme du groupe de personnes qui écoutent la conversation, afin de créer une dynamique plus forte et une interaction accrue (Flores et al., 2023).

1.3.4.6 Les inconvénients de la communication orale

a) *LE CARACTERE EPHEMERE :*

Les débats verbaux ne donnent pas toujours lieu à une trace écrite, si bien que des informations cruciales risquent d'être perdues en l'absence d'une documentation appropriée. En l'absence d'enregistrement et de transcription, certaines décisions prises et certaines idées discutées pourraient être oubliées ou mal interprétées (Peraya et al., 2014). Par ailleurs, en raison du caractère informel du langage oral, la simplification excessive des messages peut altérer la qualité des informations diffusées et leur degré de précision (Flores et al., 2023).

b) L'ACCESSIBILITE LIMITEE :

Lors des réunions synchrones, les participants sont tenus d'être disponibles au même moment, ce qui peut s'avérer restrictif pour les équipes composées de membres situés dans des fuseaux horaires différents ou ayant des horaires variables. Cette contrainte peut entraîner des problèmes logistiques et restreindre la participation (Peraya et al., 2014). Malgré le fait de pouvoir stimuler la mobilisation, cette forme orale de communication introduit également un certain degré du désaccord entre les participants lorsque ces derniers prennent le contrôle sur les échanges, diminuant ainsi le caractère homogène et efficace du processus de communication (Lee, 2018). En outre, une dépendance trop importante vis-à-vis des méthodes d'expression fortement élaborées risque de nuire à l'importance réelle du contenu exposé, ce qui crée une rupture entre la forme et la substance qui peut diminuer la qualité d'une communication efficace au sein de certains milieux de travail (Flores et al., 2023).

1.3.5 Comparaison et la complémentarité entre la communication écrite et orale

La complémentarité des environnements de travail des étudiants entre la communication écrite et la communication orale apparaît évidente. Par exemple, Facebook permet de partager rapidement des informations et de tenir les membres du groupe au courant des mises à jour importantes, alors que les appels téléphoniques et les rencontres Skype sont réservées pour les discussions les plus complexes ainsi que pour les décisions les plus urgentes. L'utilisation de Facebook permet également d'introduire une dimension conviviale dans les projets, favorisant ainsi un sentiment de communauté et de collaboration. Grâce aux notifications Facebook, l'ensemble des membres du groupe est informé en temps réel, ce qui améliore leur réactivité et leur engagement (Peraya et al., 2014).

De telles constatations relatives au contexte des étudiants se reflètent directement dans leurs pratiques professionnelles, notamment en ce qui concerne la gestion de projets. En effet, à ce niveau, le succès dépend largement de la communication, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de faciliter les échanges entre les parties prenantes. Bien qu'elles soient

différentes dans leurs approches, la communication écrite et orale se complètent pour maximiser le rendement du processus de communication. La communication écrite sert essentiellement à consigner des informations, des données, des instructions et des prises de décision. Elle constitue une forme durable d'enregistrement de ces échanges, essentielle pour assurer une certaine transparence et un bon déroulement de la vie d'un projet. Rios et *al.* (2020) indiquent que la communication écrite est l'une des aptitudes les plus convoitées par les entreprises, apparaissant ainsi dans 23 % d'offres d'emploi examinées. Ce constat illustre bien toute la pertinence des qualités de précision apportées par la communication écrite en milieu de travail. Pour sa part, la communication orale préconise plutôt une interaction immédiate et des débats menés rapidement. Cette forme particulière de communication assure une appréhension dynamique des problèmes qui facilite le processus des décisions et la compréhension des conflits. Cette même étude par Rios et *al.* (2020) précise également que la communication orale est même plus demandée que la communication écrite, étant citée par 28 % des employeurs qui proposent des postes au sein de l'entreprise. La préférence accordée à la communication orale traduit son habilité à traiter la complexité et à répondre aux besoins des projets les plus pressants. Ces résultats montrent que les compétences orales ou écrites sont fréquemment requises ensemble, dans 28% des cas, ce qui souligne leur nature complète. Les discussions orales en matière de gestion de projet servent à clarifier certains aspects importants afin de pouvoir décider sur place, alors que le mode de communication écrite formalise cette décision et garantit une information précise et homogène de tous les partenaires du projet (Rios et al., 2020)

D'après Oestar (2023) les difficultés auxquelles les étudiants sont confrontés, puisqu'ils doivent fréquemment apprendre à gérer les deux types de communication, écrite comme orale, confirment ce constat. Ainsi, il ressort que l'écrit présente généralement des fautes spécifiques d'ordre linguistique, tandis que la communication orale se caractérise par des erreurs de nature plus lexicale et des problèmes de fluidité. Dans le monde professionnel, qui exige une précision et une vitesse de transmission, associer ces deux modes de communication garantit que les informations seront communiquées de manière précise dans le respect des contraintes liées à la dynamique du projet. L'écrit garantit une certaine

transparence et une formalisation de la prise de décision, pendant que la communication orale favorise les interactions et la rapidité de la recherche des solutions, en créant une situation où les informations sont comprises et les décisions rapidement mises en œuvre, ce qui contribue au succès des projets réalisés de façon concertée (Oestar, 2023).

1.4 Objectif de la recherche

Dans le cadre moderne de la gestion de projet, les facteurs influençant la communication entre les parties prenantes représentent un élément clé du succès d'un projet. Freeman (1984) est l'un des premiers à souligner la nécessité de tenir en considération la portée des parties prenantes dans la gestion stratégique des organisations. Ce point de vue a également évolué au fil des années avec des travaux récents, comme celui de Morad (2021) qui insiste sur l'importance de mieux comprendre les dynamiques de communication afin d'aligner à la fois les attentes et les objectifs du projet sur ceux de ses parties prenantes. En revanche, même si la communication est généralement considérée en tant qu'élément central du management de projet, quelques points critiques demeurent insuffisamment étudiés. D'après Mueller (2015) les diverses méthodes utilisées pour la communication qu'elle soit verbale, non-verbale, formelle et informelle, ainsi que leur complexité et leur interaction ne sont pas totalement étudiées dans le contexte des projets. Zulch (2014) a aussi noté que la distribution sur le pouvoir parmi les parties prenantes et ses conséquences en termes de communication constituent également un aspect nécessitant plus de recherches. Des travaux réalisés plus récemment, tel que ceux de Flores et *al.* (2023) ont révélé que, même si elles sont généralement ignorées, la communication informelle contribue à la dynamique des équipes et au succès des projets. Bounid et El Hammouti (2024) proposent également un modèle de typologie des parties prenantes avancé, qui permet de mesurer leurs influences respectives dans un projet à travers différents éléments comme le pouvoir, le degré de légitimité et l'urgence.

La présente recherche a donc pour objectif de répondre à ces besoins en identifiant et en analysant les facteurs qui influencent la communication entre les parties prenantes dans

les projets. Fondée d'une part sur l'analyse des théories actuelles et des lacunes relevées par la recherche, la présente recherche a pour but de fournir un cadre pour la mise en place de méthodes de communication innovantes adaptées aux enjeux des projets actuels. Cette étude souhaite offrir une mise à jour de la théorie afin de permettre une communication plus efficace, assurant un ajustement aux attentes des parties prenantes vis-à-vis des différents aspects du projets tout en garantissant le succès global du projet.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, je présente le cadre méthodologique de ma recherche. Le but consiste à clarifier l'approche adoptée afin de répondre à ma question de recherche, et de présenter les fondements théoriques et pratiques de ma démarche. En premier lieu, je discuterai de mon positionnement épistémologique, en spécifiant le paradigme auquel mon étude appartient et les raisons de ce choix. Dans un deuxième temps, je préciserai le concept d'autopraxéographie, en détaillant la méthode utilisée, les limites rencontrées et les ajustements apportés au cours de l'étude. Finalement, je décrirai le type de recherche choisi ainsi que sa correspondance aux objectifs et contraintes de ma recherche.

2.1 Positionnement épistémologique

D'après Nassou et Bennani (2024), l'épistémologie désigne les principes ainsi que les pratiques permettent d'élaborer des connaissances de façon scientifique afin que ces dernières soient confirmées et validées. Cette approche permet aux chercheurs en science de la gestion d'orienter leurs choix méthodologiques (Nassou et Bennani, 2024). Pour Skikra et Echaoui (2024), l'épistémologie analyse également la légitimité des savoirs et leurs conditions d'élaboration, ce qui influence aussi le choix des paradigmes de recherche (Skikra et Echaoui, 2024). Enfin, Abousaid (2023) confirme l'importance accordée à la détermination du cadre référentiel des chercheurs à travers les prétentions épistémologiques, garantissant la consistance des objectifs poursuivis ainsi des méthodologies adoptées (Abousaid, 2023).

Pour les besoins de ma recherche, j'ai choisi de privilégier un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). En effet, ce choix est appuyé sur les travaux de Albert et Michaud (2016), ces derniers indiquant que le PECP était notamment

très pertinent afin de pouvoir examiner les réalités dynamiques ou complexes. Le paradigme constructiviste pragmatique souligne d'après eux, l'importance de la construction de connaissances basée notamment sur des interactions et des perceptions vécues par ces derniers, en incluant également une démarche réflexive (Albert et Michaud, 2016). Ce positionnement favorise une réflexion en profondeur sur la communication avec les parties prenantes ainsi que sur les dynamiques de gestion fondées sur les expériences acquises, ce qui est essentiel pour l'analyse des milieux en incertitude (Albert et Michaud, 2016).

A partir de ce paradigme, la présente recherche emprunte une approche qualitative qui est, d'après Albert et Michaud (2016), nécessaire pour recueillir des données contextuelles très riches. De fait, un constructivisme pragmatique préconise le recours aux témoignages, observations ainsi qu'aux analyses d'interactions pour contextualiser de façon plus nuancée le phénomène étudié (Albert et Michaud, 2016).

2.1.1 Les paradigmes épistémologiques

Le paradigme épistémologique représente la base théorique qui oriente le processus de construction, validation ainsi que l'interprétation des connaissances dans un champ scientifique. Ce cadre détermine les pratiques et les principes méthodologiques utilisés pour examiner et analyser divers phénomènes (Nassou et Bennani, 2024). Cette approche a pour but de faciliter la mise en place de méthodologies appropriées aux particularités du domaine des sciences sociales et humaines, en prenant en considération les complexités ainsi que les interactions spécifiques à ce domaine (Aissa et Reghioui, 2024). De plus, Aguzzoli et *al.* (2024) montrent bien que le paradigme épistémologique englobe une série de convictions et de valeurs communes dans une communauté scientifique, ce qui influence donc le choix de méthodes pour la recherche selon leur propre perspective des réalités sociales (Aguzzoli et *al.*, 2024).

Dans cette recherche, l'approche adoptée repose exclusivement sur un paradigme constructiviste pragmatique (PECP). Contrairement au paradigme (post) positiviste, qui privilégie des approches quantitatives et expérimentales, le constructivisme pragmatique met

l'accent sur l'analyse qualitative et réflexive des dynamiques sociales et professionnelles. Ce choix méthodologique est en adéquation avec l'autopraxéographie, qui permet une réflexion approfondie sur les interactions avec les parties prenantes à partir de témoignages et d'expériences vécues (Aguzzoli et al., 2024).

Toutefois, comme le précisent Bonache (2021) ainsi que Eden et Nielsen (2020), cette démarche fait souvent l'objet d'une critique en raison d'une certaine forme de rigidité et de son inaptitude à tenir la complexité liée aux relations interpersonnelles ainsi qu'aux comportements et phénomènes individuels, notamment dans des situations internationales et interculturelles. Ce manque de rigidité présente des problèmes lorsque les comportements ainsi que les conceptions de certains partenaires évoluent de manière très dynamique dans l'environnement. Par conséquent, bien que le paradigme (post) positiviste constitue une structure efficace pour étudier les phénomènes visibles, des approches différentes, notamment le constructivisme social, viennent le compléter ou le contester de manière croissante, afin de rendre compte des interactions humaines et des perceptions subjectives dans le contexte international (Aguzzoli et al., 2024).

Le constructivisme, comme paradigme épistémologique, affirme en effet qu'une certaine réalité sociale se crée à travers des interactions et des expériences vécues par les individus, au lieu de se créer de façon objective et indépendamment du regard de chacun (Ignacio et Paras, 2024). Au contraire des paradigmes (post) positivistes, qui visent à évaluer de manière objective la réalité par des méthodes quantitatives strictes (Aguzzoli et al., 2024).

Le constructivisme souligne la nécessité de se pencher davantage sur les conceptions et le sens attribués par les personnes à leur vécu, afin de pouvoir procéder à une étude plus approfondie à leurs interactions humaines dans des conditions d'interactions interculturelles. Pour Kouam (2024), le constructivisme se décline sous deux formes : le constructivisme social et le constructivisme radical, dans chacun propose un point de vue distinct de la situation réelle. Le constructivisme social axé sur la façon par laquelle le savoir est déterminé en fonction des relations humaines, alors que le constructivisme radical insiste davantage sur

la perception des individus ainsi que leur rôle dans le développement des réalités (Kouam, 2024).

En outre, tel que mentionnent Albert et Michaud (2016), le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) vient renforcer ce cadre en soulignant le rôle essentiel des expériences acquises lors du processus menant à la création du savoir. En effet, ce paradigme favorise une démarche réflexive qui tient ainsi compte de la perception et de l'interaction entre les différents types de personnes au sein de leur entourage, élément indispensable pour analyser des milieux incertains ou dynamiques. Ainsi, le PECP propose de contextualiser des phénomènes vécus, en se basant sur des démarches de type qualitatif intégrant notamment les expériences vécues et les représentations accordées par les personnes (Albert et Michaud, 2016).

2.1.1.1 La posture épistémologique : Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), selon Albert et Michaud (2016), se fonde ainsi sur une représentation du savoir objective qui émerge de manière continue à partir de la rencontre du chercheur avec son propre milieu de vie. Ce paradigme accorde une place centrale au vécu ainsi qu'à la réflexivité, estimant ainsi que la recherche de connaissances doit être effectuée sur la base du concret auquel fait face tout chercheur. En favorisant une approche de type qualitatif, le PECP contextualise donc l'ensemble à partir des réalités du terrain et élabore un savoir général, autrement dit une connaissance applicable à divers milieux, bien qu'elle s'enracine autant dans une réalité particulière. Par cette démarche, les chercheurs ne visent nullement le reflet immédiat des réalités mais plutôt à découvrir le sens accordé aux expériences des personnes, créant ainsi une interface directe et durable avec la recherche théorique et pratique. Cette démarche, comprenant les notions de « réflexion » et de « réflexivité », contribue à la bonne appréhension même des réalités de gestion les plus variées, grâce aux nuances apportées et aux particularités rencontrées lors de la mise en place d'une structure de gestion complexe (Albert et Michaud, 2016).

De plus, tels que souligné par Gobo (2023), les principes pragmatiques contenus dans le PECP autorisent le recours combiné à diverses démarches fondées sur des approches constructives ou positivistes, ce qui permet de mieux répondre à la demande du milieu de recherche. Grâce au pragmatisme, des éléments d'approches méthodologiques distinctes (constructiviste ainsi que positiviste) pourront également se côtoyer en vue de répondre à la demande spécifique de la recherche. Une telle approche flexible rend également nécessaire la combinaison simultanée d'éléments de caractère quantitative et qualitatif, en tenant compte également du caractère limitatif des deux approches. La critique de Gobo (2023) concerne le caractère incertain de son usage car celui-ci reste très variable en fonction de la situation et des besoins. Au contraire par rapport aux reproches, la méthode PECP garde une balance équilibrée au niveau de la souplesse à la rigidité à travers un encadrement structuré de l'épistémologie, en tenant compte également du fait que l'on puisse travailler en milieu aléatoire. De cette façon, la PECP autorise la mise en contexte du comportement constaté par les chercheurs en garantissant également une certaine homogénéité des méthodes, indispensable pour effectuer des travaux de recherche solides sur le plan de l'éthique, et ce dans des milieux difficiles. C'est aussi la dimension du pragmatisme qui est mise en évidence, mettant ainsi en exergue le manque éventuel d'une certaine cohésion épistémologique en raison d'une grande flexibilité méthodologique. Cependant, cette souplesse demeure une richesse importante pour la PECP, particulièrement dans le cadre d'une étude expérimentale effectuée en milieu dynamique compliqué (Gobo, 2023).

Néanmoins, tel que le font remarquer Hampson et Mckinley (2023), bien que le pragmatisme offre une grande marge de flexibilité, celui-ci est souvent dénué quant à lui en termes précis d'orientation, et son application devient alors très aléatoire. A la différence des autres méthodes, la méthode PECP assure la cohérence de ses principes épistémologiques tout en s'adaptant au contexte de l'environnement difficile à appréhender. De cette façon, le PECP offre la possibilité de mettre les observations réalisées en perspective avec la réalité, en garantissant une certaine constance dans le choix des méthodes utilisées, indispensables à une recherche solide sur le plan de l'éthique, en milieu difficile (Hampson et Mckinley, 2023).

2.1.2 Cadre épistémologique adopté

Le cadre épistémologique adopté pour la présente recherche correspond à une approche méthodologique pragmatique, conformément au raisonnement de Foster (2024) qui souligne la nécessité de suivre un processus de recherche flexible dépassant les limites classiques du qualitatif comme du quantitatif. La démarche méthodologique pragmatique doit donc pouvoir sélectionner des modalités de recherche les mieux appropriées à la problématique posée, quelle que soit leur provenance méthodologique et théorique, selon la spécificité de la recherche.

Dans cette recherche, le paradigme constructiviste pragmatique (PECP) a été adopté afin d'analyser les interactions entre les parties prenantes et les dynamiques sociales. Contrairement au positivisme, qui repose sur des méthodes quantitatives et empiriques, cette approche privilégie une analyse qualitative et réflexive, s'appuyant sur l'expérience des acteurs. Elle permet ainsi de mieux comprendre les phénomènes sociaux complexes en tenant compte des dynamiques de terrain (Foster, 2024).

À travers cette démarche, la recherche contribue au développement du savoir en s'inscrivant dans une méthodologie pragmatique, où l'analyse des expériences vécues et des interactions constitue la base des connaissances produites (Gillespie et al., 2024).

D'après Albert et Michaud (2016), le PECP est fondé dans la mesure pour laquelle une élaboration du savoir dépasse le cadre de la simplicité objective d'une réalité, mais suppose plutôt que le chercheur soit en interaction permanente par rapport au milieu où il se trouve, afin de mieux connaître et comprendre certaines circonstances difficiles. Cette approche montre à quel point la mobilisation de diverses hypothèses est importante et la pratique active d'une certaine réflexion afin de pouvoir appliquer la méthodologie aux besoins des contextes observés. Une telle perspective favorise la production de savoirs communs susceptibles de trouver diverses possibilités de mise en œuvre concrète au sein de contextes différents, ce qui contribue au maintien des résultats acquis dans la pratique quotidienne (Albert et Michaud, 2016). À travers la démarche PECP, cette recherche vise au développement du savoir à partir

d'une méthodologie conforme à la démarche du pragmatisme, en privilégiant une approche qualitative fondée sur l'analyse des expériences vécues et des interactions entre parties prenantes. Gillespie et *al.* (2024) signalent aussi que ce pragmatisme permet la production des connaissances qui ont un caractère concret ainsi qu'un impact pratique intéressant, ceci en lien direct avec le but de la présente recherche qui consiste en une connaissance pertinente pour une dynamique des parties prenantes. Ce cadrage autorise ainsi une prise en compte des contextes hybrides et souples, et leur adaptation en fonction des contraintes rencontrées au sein des milieux complexes analysés. Cette flexibilité est indispensable, comme le précisent Foster (2024) ainsi que Gillespie et *al.* (2024), afin de traiter efficacement ces réalités à caractère aléatoire en offrant aux chercheurs la possibilité de construire un dispositif rigoureux et contextualisé.

2.1.3 Application du cadre épistémologique

Dans le cadre de cette recherche, il est proposé d'appliquer le cadre épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) qui vise notamment à analyser le dynamisme lié à la présence des parties prenantes au sein de milieux de recherche intenses tout en prenant en considération des éléments de légitimité de la connaissance ainsi que des enjeux liés aux rapports du pouvoir. D'après, Bacevic (2023) la posture épistémique contribue de façon cruciale aux mécanismes d'élaboration du savoir ainsi qu'à la manière de le reconnaître, particulièrement dans le cas où le milieu dans lequel se déroulent les travaux se caractérise notamment sur le plan des relations sociales par l'inégalité des forces ou l'incertitude de la situation. La présente recherche, à travers la démarche PECP, souhaite inclure non seulement une démarche de contextualisation de la réalité vécue, ainsi qu'une reconnaissance significative de la minimisation du risque lié aux erreurs et à la discrimination épistémique (Bacevic, 2023).

Par conséquent, cette méthodologie est basée à la fois sur des méthodes de récolte d'informations de type qualitatif à quantitatif, selon la spécificité propre à chaque domaine d'étude, ainsi que sur l'ouverture vers la réflexion ou vers une adaptation continue en temps

réel de la méthodologie. Deroncele-Acosta et *al.* (2024), insistent notamment sur le fait de considérer comme essentiel de renforcer la capacité de réflexion épistémologique des chercheurs afin de leur permettre de construire une méthodologie qualitative, telle que la théorisation raisonnée, afin de constituer une structure solide sur le plan strictement scientifique. Cette démarche correspond au PECP car elle préconise la mise en œuvre sur le terrain avec des méthodes appropriées à un contexte dynamique, en incorporant un processus réflexif afin que la stratégie adoptée pour la recherche soit mise en situation réelle lorsque l'on peut identifier de nouvelles interprétations possibles de l'interaction (Deroncele-Acosta et *al.*, 2024).

De plus, Pieterman-Bos et *al.* (2024) montrent à quel point les notions d'épistémologie qui sous-tendent le langage utilisé dans le domaine de la science devraient être identifiées, ainsi que leur incidence en matière de création et de validation de savoirs lors des échanges de données à caractère scientifique. Grâce à cette perspective, l'approche PECP assure une attention spécifique sur la façon avec laquelle des pratiques linguistiques ou discours peuvent modeler la vision des parties prenantes afin de prendre les décisions appropriées. Grâce à cette perspective, le savoir acquis au cours de la présente recherche se compose de manière précise, équitable et ouverte, reconnaissant la variété au niveau du vécu ainsi qu'au plan des opinions des différents groupes de personnes intéressées (Pieterman-Bos et *al.*, 2024).

Conformément à ce qui est suggéré dans les travaux de Bacevic (2023), Deroncele-Acosta et *al.* (2024) ainsi que Pieterman-Bos et *al.* (2024), une construction des savoirs adaptées à la particularité de la réalité étudiée, assurant à la fois précision et prise en considération du pouvoir comme de la dynamique de légitimité, constitue le fil conducteur de la recherche sur le PECP.

2.2 Autopraxéographie

L'autopraxéographie représente un outil de recherche axé sur les expériences vécues et développé dans le but ultime que ces dernières soient converties en savoirs généraux pouvant être utilisés en dehors du cadre particulier de la personne concernée (Albert et Michaud, 2016). En accord avec le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP),

cette démarche préconise une profonde réflexivité autour du vécu pour dépasser le stade de récit en produisant des savoirs pertinentes dans divers contextes (Albert et Michaud, 2023). À la différence de la recherche classique où la subjectivité des chercheurs a tendance à être minorée, la méthode de l'autopraxéographie consiste plutôt à relier de façon essentielle les chercheurs aux objectifs de la recherche, afin de pouvoir plonger au cœur de la complexité des situations analysées (Albert et Michaud, 2016).

La présente section examine tout d'abord la définition de l'autopraxéographie, ensuite elle décrit son processus d'application en plusieurs étapes : l'écriture de témoignages, la construction de savoirs à partir de réflexions contextuelles, une analyse des caractéristiques spécifiques de cette méthode, et finalement une discussion sur les limites de cette méthode.

2.2.1 Définition de l'autopraxéographie

La méthode de recherche autopraxéographie est axée autour des expériences vécues par les chercheurs et ancrée dans un paradigme constructiviste pragmatique. Elle a pour but de traduire une expérience particulière en savoirs généralement exploitables. Au-delà de la seule représentation du vécu, cette démarche favorise le travail réflexif en vue de dégager des savoirs adaptés à divers environnements. Fondée sur le principe du complexe selon Edgar Morin (1990), la démarche autopraxéographie favorise le développement d'une approche interdisciplinaire par l'intégration de points de vue issus de plusieurs disciplines qui contribuent à l'enrichissement des analyses portant sur des réalités vécues. Contrairement à l'autoethnographie, elle poursuit à la fois une logique orientée sur la connaissance du vécu, mais également sur la diffusion et la transposition à des environnements divers, selon une logique orientée sur la co-construction des connaissances dans laquelle les chercheurs agissent avec leur environnement afin d'appréhender au mieux leurs interactions et la dynamique sociale (Albert et al., 2023). Elle permet également d'aller au-delà du simple témoignage personnel et de proposer une perspective utilisable dans différents milieux (Albert et Couture, 2013). Grâce aux démarches réflexives visant une approche globale de la situation, le chercheur développe des savoirs issus de ses propres acquis, en accord également

aux processus observés lors des mêmes expériences. D’après Albert et Michaud (2016), une telle réflexion éthique favorise un examen plus approfondi de la situation, en mettant en cause les propres perceptions et préférences des chercheurs. En se fondant notamment sur les échanges continus du chercheur et de son contexte, cette démarche contribue à la compréhension de la réalité complexe et contextualisée (Albert et Michaud, 2016).

Finalement, tel que mentionné par Albert (2017), le processus rétrospectif de rédaction d’une autopraxéographie favorise la prise de conscience des expériences vécues et facilite la transmission du savoir vers des contextes variés. Cette démarche approfondit les dynamiques et les relations entrepreneuriales dans leur complexité, tout en prenant en compte certaines notions liées à la visibilité des environnements difficiles (Albert, 2017).

2.2.2 Le processus de l’autopraxéographie

Ce processus comporte trois phases différentes mais étroitement liées, ce qui contribue à approfondir la connaissance que le chercheur possède sur son propre vécu ainsi qu’à traduire ce dernier en connaissance concrètes.

2.2.2.1 L’écriture de témoignage

Tout d’abord, la rédaction des témoignages doit se faire avec sincérité et naïveté. Dans ce cas, le chercheur raconte de manière sincère et sans filtre ces expériences vécues, un peu comme il le ferait avec un partenaire de confiance. L’exercice fait ressortir certains aspects cachés qui peuvent contribuer à améliorer les résultats de cette recherche (Albert et Michaud, 2016). Ce stade qui consiste à pouvoir pleinement parler de son expérience avant toute introduction théorique assure une certaine sincérité dans le recueil d’informations. D’un point de vue plus pragmatique, cette première rédaction est fondée au départ sur la franchise, laissant émerger des éléments fondamentaux, libres de tout théorie fondamentale (Nguyen-Trung et al., 2024). D’après, Albert et *al.* (2022) ce point initial sincère est essentiel à la création de toute une collectivité dans un cadre organisé, en encourageant une certaine forme

de coopération et en reconnaissant certaines de nos propres expériences à partir de la perspective commune (Albert et al., 2022).

2.2.2.2 Le travail épistémique

Cette deuxième phase, connue sous le nom du travail épistémique, incite les chercheurs de comparer ses propres expériences à diverses analyses et théories cruciales. Cette étape, explorée plus en détail par Albert et al. (2023), permet aux chercheurs de procéder à un travail d'exploration des divers aspects de son expérience en vue d'approfondir ses connaissances relatives à la situation vécue. A travers ce processus, le chercheur procède en effet aux analyses nécessaires des interactions dynamiques en questionnant ses perceptions, préjugés ainsi que ses présuppositions dans le but de produire des éclairages utiles à la compréhension des autres situations (Albert et Michaud, 2016). Pour Albert et al. (2022), cette approche permet de créer différentes opportunités, qui sont indispensable pour construire un processus solidaire à l'intérieur des organisations. En effet, un tel cadre permet une remise en cause de certains préjugés personnels, ce qui constitue un facteur déterminant dans l'établissement des liens solidaires et contribue à enrichir les analyses réflexes (Albert et al., 2022).

2.2.2.3 La construction des savoirs génériques

L'étape finale est celle de la construction du savoir générique. Cet échange entre expériences de terrain du chercheur et théorie permet de générer un savoir applicable dans des contextes variés. Bien que tirées de la propre expérience des chercheurs, celle-ci doivent être présentées de façon à pouvoir être utilisées par les autres praticiens sur le terrain ou par les chercheurs, afin de favoriser la transmission et la compréhension du savoir dans divers milieux. Ce processus par lequel les chercheurs se construisent leur cadre de référence théorique contribue, d'après Albert et al. (2023), à l'enrichissement des connaissances produites qui peuvent ensuite faire l'objet d'une nouvelle contextualisation et être adaptées à d'autres contextes semblables, élargissant ainsi la portée du travail d'autopraxéographie dans le champ des relations humaines. Albert et al. (2022) précisent que cette phase de co-

construction, dans le cadre de la coopération solidaire, encourage le développement des connaissances générées, permettant de les transposer ou de les modifier dans divers cadres de travail. Grâce à la mise en valeur des perspectives divers, cette démarche améliore la mise en pratique des savoirs et leur adéquation à différents milieux (Albert et al., 2022).

La figure ci-dessous présente les trois étapes majeures du processus d'autopraxéographie, depuis la réflexion première à la communication ainsi qu'à la recontextualisation des connaissances acquises.

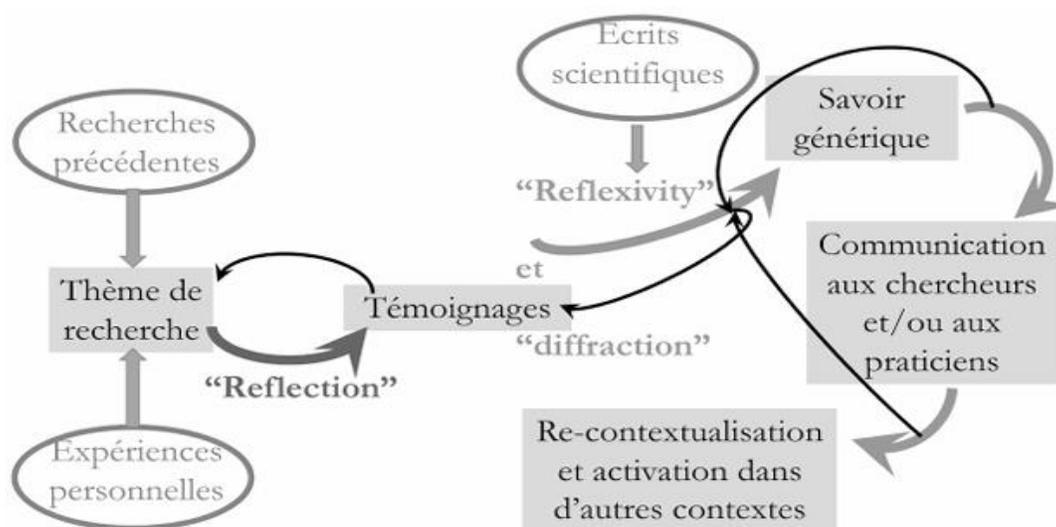


Figure 7. Le processus de l'autopraxéographie

Source : (Albert et Michaud, 2016, p.144).

2.2.3 Particularités méthodologiques de l'autopraxéographie

D'après Albert et Cadieux (2017) ainsi que Albert et Perouma (2017), l'autopraxéographie diffère des autres méthodes fondées sur la recherche du vécu en première personne grâce à des spécificités qui répondent à la perceptive pragmatique et constructiviste. Elle se base en particulier sur trois éléments essentiels : une perspective non idiographique, un processus abductif ainsi que le recours à l'écriture au passé pour les témoignages des expériences réalisées.

2.2.3.1 La perspective non idiographique

Face à des méthodologies axées principalement vers la présentation des situations concrètes, l'autopraxéographie a pour objectif de développer des savoirs généraux. Au lieu de se concentrer sur les spécificités d'ordre local et contextuel, cette méthode repose sur une approche non idiographique permettant aux résultats obtenus de s'appliquer à divers types de situations (Albert et Cadieux, 2017). Cette démarche encourage donc la transparence des savoirs dans des milieux diversifiés, améliorant leur application à des situations diverses. Ainsi, l'autopraxéographie se détache volontairement de tout particularisme afin de pouvoir accéder une vue d'ensemble, favorisant la transmission des savoirs obtenus par des expériences variées. Un tel choix méthodologique se démarque de l'approche nomothétique d'une recherche qualitative qui viserait à faire émerger un ensemble de règles générales. Il permet de produire des connaissances applicatives tout en ne négligeant jamais le caractère authentique du vécu individuel (Albert et Perouma, 2017).

2.2.3.2 Le processus abductif

L'autopraxéographie repose aussi sur le processus abductif. Cette méthode consiste à établir une relation continue entre le vécu du chercheur et son référentiel théorique, afin de construire progressivement une connaissance approfondie. Grâce à un ensemble des pensées essentielles et à des confrontations avec des théories variées, les chercheurs reviennent sur leurs premières impressions ainsi que sur leurs propres représentations pour parvenir enfin à

une interprétation nuancée du vécu (Albert et al., 2019). En effet, d'après Albert et Perouma (2017), il est essentiel que ce processus abductif explore des pistes entre les éléments perçus dans les cadres thématiques proposés afin de mieux comprendre la réalité du terrain ainsi que le contexte dans lequel il s'est déroulé. Ce mode de raisonnement autorise le chercheur ainsi à affiner petit à petit son appréhension des réalités du phénomène, en se basant sur des incertitudes provisionnelles qui pourront être revues au regard des éléments constatés. Ce processus stimule un élargissement des phénomènes et une mise en cause progressive d'hypothèses premières, permettant un approfondissement accru des analyses (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.3.3 L'écriture au passé

Pour finir l'écriture au passé est un élément central de l'autopraxéographie, dans la mesure où elle offre aux chercheurs le recul indispensable face aux situations vécues. En rédigeant des narrations de manière rétrospective, les chercheurs font la distinction entre le « soi » en train de vivre l'expérience et celui qui est censé l'analyser. Comme l'indiquent Albert et Perouma (2017), une telle différenciation est essentielle au maintien de l'objectivité réflexive, permettant au chercheur de procéder à l'analyse du vécu sans qu'une certaine sensibilité émotionnelle puisse en influencer le sens. Ceci garantit ainsi une présentation à fois loyale et distante du vécu, qui permet une analyse plus approfondie et nuancée. Cet écart, indispensable au maintien de la réflexivité, empêche la narration de subir les effets de l'émotion au moment de la rédaction, favorisant un travail en profondeur et nuancé (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.4 Limites et contraintes de l'autopraxéographie

La présente section aborde les limites méthodologique et épistémologique de l'autopraxéographie.

2.2.4.1 Subjectivité et biais personnels

En tant que méthode réflexive, l'autopraxéographie autorise les praticiens de la recherche à examiner leur propre vécu et à élaborer des savoirs généraux. Elle présente néanmoins certaines limitations sur le plan méthodologique ainsi qu'en termes d'épistémologie. La première de ces limites réside dans la subjectivité de cette approche. En se basant sur des témoignages réalisés en première personne, elle intègre certaines perspectives ou biais qui limitent le caractère objectivable ou transmissible de la recherche. Même si cette méthode a pour objectif de produire des savoirs exploitables, ces derniers requièrent fréquemment un travail de recontextualisation afin de garder toute leur importance face à des situations divers, étant donné que l'autopraxéographie ne vise pas à proposer des généralités rigoureuses, mais des savoirs utilisables en situation particulière (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.4.2 Problèmes de mémoire dans les récits

Un autre problème se pose au niveau des récits de mémoire, qui sont parfois susceptibles de modifier des faits anciens. D'après Santos et Gracia (2006), le souvenir des êtres humains reste imperfectif et susceptible de se dégrader, notamment lorsque le chercheur se trouve confronté à son propre environnement. De plus, tout en permettant un examen réflexif du vécu, l'autopraxéographie demeure restreinte en raison de son recours au souvenir personnel et de son orientation courante vers les faits vécus. Comme Albert et *al.* (2019) font ressortir, cette méthodologie se base sur une reconstruction mémorielle, sous influence sur le contexte immédiat des chercheurs ce qui peut modifier l'aspect fidèlement vécu par le récit original (Albert et al., 2019). Une telle recomposition demande alors de réaliser des travaux de réflexion approfondie pour réduire les effets de ces subjectivités tout en produisant des connaissances générales adaptées (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.4.3 Validation scientifique et émotions du chercheur

L'autopraxéographie est enfin exposée aux difficultés liées à la validation scientifique au sein des paradigmes qui accordent une grande place à la stricte vérification scientifique. Pour Albert et Couture (2013), certaines méthodologies de type autobiographique, dont l'autopraxéographie peuvent sembler insuffisamment solides par rapport aux standards traditionnels scientifiques. Selon une approche constructiviste pragmatique, cette forme de savoir requiert une réflexion approfondie, mais demeure complexe en raison de son caractère conflictuel. Par ailleurs, dans la mesure où elle autorise l'exploration de parcours vécus et souvent empreints le plus de subjectivité, la démarche autopraxéographique présente aussi un enjeu relatif à la charge émotionnelle des chercheurs (Albert et Couture, 2013). De plus, Albert et Michaud (2023) indiquent ainsi que cette méthode, même si elle est utile pour avoir accès aux informations délicates à caractère introspectif, risque d'accroître le degré d'exposition des chercheurs à leur vécu, dans la mesure où elle exige de dévoiler les éléments personnels qui ne sont pas accessibles en temps normal. Ce caractère d'ouverture risque également de provoquer un conflit d'intérêt entre la dimension académique et humaine du récit, compliquant ainsi la démarche de validation scientifique (Albert et Michaud, 2023).

2.2.4.4 Tension entre subjectivité et objectivité

Selon Albert et Michaud (2016), cette méthode est issue de la démarche constructiviste pragmatique qui favorise la réflexivité des praticiens chercheurs plutôt que les preuves rigoureuse et empiriques, pouvant ainsi complexifier la réception des résultats académiques atteints. Une autre difficulté pour l'autopraxéographie consiste à préserver une totale subjectivité en cas de vécu individuel, inévitablement marqué par des sentiments actuels ou des représentations liées à un contexte particulier (Albert et Michaud, 2016). En outre, comme Albert et *al.* (2022) le mentionnent, cette méthode ne se base pas uniquement sur des témoignages individuels, elle repose aussi sur un échange permanent du chercheur avec son milieu, qui comprend à la fois ses collègues, praticiens, ainsi que les textes officiels. Cette démarche de réflexion, tout en étant riche, est susceptible au contraire d'accentuer la

subjectivité des interprétations du vécu, ce qui rend délicate une connaissance totalement déconnectée des perspectives individuelles des chercheurs (Albert et al., 2022). De plus, l'autopraxéographie nécessite une constante négociation entre la subjectivité et l'objectivité, créant par là même des tensions entre le ressenti individuel et les attentes en matière d'objectivité dans les recherches académiques. Albert et Dodeler (2021), précisent que la démarche complexe, tout en étant intéressante pour capter toutes les nuances des expériences personnelles, peut aussi être à la source des problèmes liés à l'interprétation et à la valorisation scientifique, dans la même mesure où elle ne correspond pas aux stricts standards de vérifiabilité académique. Cette démarche nécessite par conséquent de faire preuve de vigilance afin de préserver la cohérence de l'équilibre entre rigidité scientifique ou réflexivité humaine. Bien que l'autopraxéographie propose une meilleure appréhension de processus complexes, elle ne satisfait pas les normes classiques d'objectivité, et son acceptation dans certaines institutions est plus complexe (Albert et Dodeler, 2021).

2.3 Type de la recherche

La présente recherche repose sur une démarche qualitative qui vise à étudier la complexité des relations entre les différents groupes de parties prenantes dans un contexte d'incertitude. Contrairement à la méthode quantitative centrée sur les résultats obtenus et leur application, la méthode qualitative vise à recueillir des informations nuancées, enrichies et contextualisées, afin de saisir la manière dont les différents types et groupes d'individus concernés vivent leurs expériences, leur perception et leur interprétation des événements (Lim, 2024). En effet, le choix d'un paradigme constructiviste pragmatique se trouve expliqué par le souhait que les expériences vécues et les échanges entre les parties prenantes constituent le fondement des connaissances. Cette démarche présente une flexibilité importante en matière de collecte de données et d'ajustement des techniques à la réalité du terrain, afin de mieux appréhender la dimension humaine de la recherche (Ritter et al., 2023). Grâce au recours à des témoignages et des récits sur les pratiques professionnelles, la présente recherche cherche à dégager des savoirs enracinés dans les expériences vécues des

participants, tout en maintenant un niveau de rigidité dans les analyses pour assurer une certaine fiabilité dans les résultats obtenus (Braun et Clarke, 2024).

La démarche qualitative choisie met également l'accent sur l'autopraxéographie, ce qui permet de transformer les expériences vécues en savoirs généraux à partir d'un processus de réflexivité (Albert et Michaud, 2023). Ce type de démarche repose sur le paradigme constructiviste pragmatique, qui souligne l'importance de maintenir un échange continu entre les expériences vécues des praticiens-chercheurs ainsi que les théories existantes. Grâce à l'adoption d'une posture réflexive et à la mise en œuvre de techniques comme l'écriture naïve accompagnée par un travail épistémique, cette démarche vise à saisir non seulement des informations issues de la réalité du terrain, mais également à élaborer des connaissances transmissibles qui demeurent ancrées profondément dans le contexte étudié. Comme le souligne Albert et Cadieux (2017), l'autopraxéographie nous permet aussi de porter des regards réflexifs par rapport à nos pratiques, ce qui favorise une démarche continue d'apprentissage (Albert et Cadieux, 2017). Cette démarche flexible garantit un ajustement permanent à la réalité du terrain tout en garantissant une certaine rigueur afin de générer des connaissances qui pourront être utilisées dans d'autres contextes, participant ainsi à mieux appréhender les dynamiques les plus complexes dans des milieux d'incertitude (Albert et al., 2022).

CHAPITRE 3

RESULTATS

Dans le troisième chapitre, je décris mon expérience en tant que praticienne-chercheuse. Grâce aux récits détaillés, j'explore les difficultés rencontrées en termes de communication, y compris l'alignement stratégique, la gestion de crise et le renforcement de la résilience de l'organisation.

3. Témoignage

La mise en place du projet de bases de vie au cœur du Sahara Algérien a été une étape déterminante dans mon parcours professionnel auprès de la société Tech Solutions, entreprise dédiée aux activités de ventes, locations et prestations de services technologiques en matière de matériel informatique, électroménager et de fournitures mobilières. Il s'agit là du projet que nous avons entrepris le plus sérieusement jusqu'à présent et il a fallu une bonne collaboration entre les différents groupes de parties prenantes que sont des sous-traitants, des collectivités locales ainsi que des équipes techniques travaillant sur place. Il était évident que les délais très courts, associés aux mauvaises conditions climatiques, représenteraient un énorme enjeu.

La société est également présente dans les domaines de la pose des systèmes électroniques d'alarme, l'électricité en général ainsi que dans la réalisation des aménagements de bases de vie. Il nous fallait vérifier si toutes les infrastructures respectaient les strictes normes en matière d'innocuité, en particulier en ce qui concerne l'alarme et les installations techniques, puisqu'un problème à ce niveau pourrait menacer le bien-être de tous les employés du site.

Ces différentes interventions reflètent la souplesse et la capacité à évoluer au sein de l'entreprise, deux qualités essentielles pour mener avec succès une opération aussi complexe que celle-là. Toutes les mesures prises devaient tenir compte des imprévus liés aux conditions difficiles et à la proximité du lieu d'implantation.

Les choses ont véritablement débuté pendant cette période où je préparais ma licence. J'ai commencé à travailler chez Tech Solutions en 2019 tout en continuant mon cursus, en conciliant mon travail et mes études. En travaillant à plein temps pendant que je rédigeais ma thèse, il fallait faire preuve à la fois d'une grande maîtrise du temps et de beaucoup d'autodiscipline. Parfois, j'ai dû faire des heures de travail tardives afin de pouvoir remplir mes obligations tant académiques que professionnelles. Ainsi, lorsque j'ai préparé des devis en vue de la réalisation du projet mené avec HydroSahara, je devais écrire plusieurs documents à la fois, tout en préparant mon examen de fin d'année universitaire. Ces journées ont souvent été interminables et fatigantes, ponctuées notamment par de nombreux aléas. Par exemple, lors d'une défaillance critique de notre matériel dans l'un de nos bureaux au Sahara, la gestion de nos stocks s'est trouvée bloquée et je devais chercher en urgence comment y remédier, tout en respectant mes autres engagements.

Il y avait parfois de grands instants de démotivation, où la charge me paraissait écrasante, mais également des périodes de bonheur, où j'arrivais à franchir un certain nombre de barrières. La plus grande satisfaction est lorsque, malgré certains décalages, nous avons pu recevoir la validation du client en raison de notre capacité à réagir rapidement et avec souplesse. C'est ainsi qu'un jour après avoir réglé un gros problème de livraison auprès d'un de nos fournisseurs, l'entreprise a pu signer le marché « clés en mains » avec un important fournisseur, et cela m'a motivé à poursuivre malgré les difficultés.

Je me suis ainsi rendu compte de la nécessité de prioriser certaines missions, et de rester focalisé en dépit du stress afin de pouvoir surmonter toutes les difficultés liées à l'exercice du métier. Cette situation a renforcé ma capacité de résistance et mon aptitude à gérer sous pression les projets difficiles, compétences qui se sont ensuite avérées essentielles dans ma carrière.

Mon cheminement vers une entente auprès de HydroSahara fut le succès remporté par une minutieuse élaboration ainsi qu'une solide négociation. Sachant à quel point HydroSahara était une entreprise de taille importante dans le domaine du pétrole comme du gaz au niveau mondial, je me suis attaché à mettre en évidence les atouts de notre entreprise, en particulier sa capacité d'adaptation et sa maîtrise dans les projets de grande envergure. J'ai tout de suite saisi qu'il était essentiel de construire un rapport et une relation de qualité auprès des responsables décisionnels du groupe HydroSahara. Depuis le début, la pression exercée par le PDG du groupe HydroSahara, se fait sentir. Au cours du premier rendez-vous, il a eu un discours assez protocolaire, quasiment distancié, et m'a immédiatement confronté à des questions relatives à l'aptitude de notre compagnie à réaliser ce projet. Je pouvais sentir une certaine pression dans la pièce, et il fallait bien peser chaque mot pour éviter qu'il ne me fasse confiance. Pour cela, il fallait non seulement mettre en avant notre expertise technologique, mais également nos compétences en matière de gestion de complexité de projet pour répondre aux exigences particulières du secteur du pétrole et du gaz dans un milieu aussi difficile que celui du Sahara. En me posant certaines interrogations spécifiques concernant nos précédentes expéditions réalisées sous des conditions climatiques difficiles comme celles du Sahara, je me suis immédiatement aperçue que l'on voulait évaluer nos aptitudes à gérer des situations complexes. Le moindre de mes mots est passé à la loupe dans son œil. J'ai alors senti une montée d'angoisse, mais j'ai su que c'était le moment crucial. Il fallait que je fasse valoir mon expérience et que je lui démontre que nous avons déjà relevé de tels défis auparavant. Au cours de cette réunion, qui s'est déroulée dans le bureau grandiose situé dans les locaux centraux du siège social de HydroSahara à Alger, le PDG du groupe HydroSahara a commencé à émettre certaines interrogations sur la possibilité qu'une organisation comme la nôtre puisse mener une opération de cette ampleur.

« Il nous faut des partenaires capables de garantir l'excellence opérationnelle et une gestion des risques irréprochable, surtout dans des environnements aussi hostiles que le Sahara », a-t-il déclaré gravement.

Je lui ai alors expliqué pourquoi nous avons déjà mené avec succès plusieurs missions de ce type et pourquoi nous voulions faire face aux enjeux spécifiques du Sahara. Je me rappelais notamment qu'au cours de la réalisation du précédent chantier, un orage avait immobilisé toute la mission durant quelques journées. C'est pourquoi ce sentiment a joué un rôle prépondérant lors du débat. Il a fallu que je persuade le PDG du groupe HydroSahara que nous avons tiré profit des expériences précédentes et que nous étions désormais mieux armés pour affronter les aléas climatiques.

« Je comprends tout à fait, Monsieur le Directeur, la portée de ces attendus », affirmai-je avec confiance. « Notre société a déjà prouvé son aptitude d'adaptation comme à innover face à des difficultés semblables. Nous disposons de processus stricts qui garantissent un niveau de sécurité et de respect du calendrier fixé. En outre, notre souplesse fait que nous réagissons vite en cas des circonstances inattendues. Pour nous, le présent projet constitue la preuve que nous sommes capables de répondre aux besoins exprimés, voire de les surpasser. À ce stade, j'ai pu constater qu'il réfléchissait sérieusement à ce que je venais de dire. Sa conviction ne tenait pas uniquement à des mots, mais aussi à la force de mes arguments pratiques.

Le directeur général, après un instant de recueillement, a ajouté : Votre argumentation est pertinente :

« Les raisons invoquées semblent pertinentes. Cependant, expliquez-moi : quelle est votre stratégie en cas de situation inattendue, telle qu'une violente tempête qui risque de bloquer votre personnel durant des journées entières » ?

C'est une question que je prévoyais, puisque ce type de situation était déjà prévu. Je lui ai présenté le plan que nous avons élaboré en matière de prévention du danger, notamment des solutions de secours, du matériel de sécurité additionnel et des partenariats établis d'un commun accord avec des sous-traitants nationaux en vue de garantir la poursuite de nos opérations, même dans des conditions climatiques difficiles. C'est le cas de notre associé Desert Logistic Services, qui a su réagir rapidement au cours de la même période, en offrant

des refuges provisoires et en transportant des fournitures de secours. Il a été séduit par cette démarche volontariste.

Après une analyse attentive des modalités de la relation commerciale, Monsieur le Directeur Général termine la réunion en ces termes : « Je pense sincèrement que vous êtes prête à saisir cette opportunité. Alors passons à la signature de cet accord ».

Cet instant représente une étape importante pour notre collaboration et ouvre les portes à un projet très prometteur, à savoir l'aménagement des bases de vie au cœur du Sahara. Toutefois, avant de parvenir à cette étape, il a fallu effectuer plusieurs adaptations afin de satisfaire les inquiétudes particulières des différents partenaires de la société HydroSahara. En effet, Ahmed le responsable du service technique de HydroSahara a souligné avec insistance la durabilité importante du matériel choisi. Il a émis quelques réserves concernant nos possibilités d'assurer une bonne stabilité des installations face aux tempêtes de sables récurrentes. Cette préoccupation a conduit nos techniciens à se réunir en profondeur avec ceux de la HydroSahara afin de discuter des matériaux et constructions envisagés. Ces échanges ont été quelquefois difficiles, en particulier quand des différences à caractère technique apparaissaient concernant la nature à donner au sol du désert utilisé pour les travaux préparatoires.

Le projet est mené à bien en partenariat avec HydroSahara, entreprise nationale algérienne du secteur pétrolier et première entreprise d'Afrique. Créé en 1963, le groupe HydroSahara est l'un des principaux intervenants du secteur mondial des hydrocarbures. Il intervient sur toute la ligne de valeur du pétrole et du gaz, de l'extraction à la distribution. Présente à l'international avec plus de 154 filiales, elle joue également un véritable enjeu majeur dans la vie économique du pays, contribuant à environ 30% de son PIB. Le fait de pouvoir coopérer avec une telle entreprise a permis de consolider davantage notre confiance, tout en mettant en lumière les difficultés de la coordination au sein des sociétés de différentes dimensions et appartenant à d'autres milieux culturels.

Ce projet visait à réaliser une installation permettant de loger les employés évoluant dans un des milieux de vie extrêmement difficiles au monde. L'enjeu ne consistait pas uniquement à réaliser la construction de l'infrastructure, mais bien à mettre en place un environnement adapté au Sahara, dans des conditions climatiques difficiles, afin d'assurer la protection des travailleurs en toute sécurité et dans le respect de leur vie privée.

En me confiant ce projet, je me suis rendu compte des implications qui dépassaient largement les aspects pratiques de la situation. Au-delà de la gestion des échéances ou du portefeuille budgétaire, il fallait savoir comment appréhender et satisfaire la demande du personnel travaillant en milieu hostile. Je me rappelle notamment une conversation avec Majid, un chef de chantier, qui me racontait comment son équipe faisait face à des problèmes de santé mentale mais aussi physiques, surtout lorsqu'elle était exposée à un climat saharien difficile. Majid me décrivait à quel point il était épuisé et comment les fortes températures altéraient considérablement le mental de son équipe. J'ai alors opté pour une gestion de projet plus empreinte d'humanisme, en plaçant l'écoute des besoins des employés et leur bien-être au centre des préoccupations stratégiques. En outre, des rencontres sont organisées périodiquement pour connaître leur avis et adapter notre démarche. Le succès de ce projet, ou plutôt son insuccès, aurait influencé l'avenir de notre compagnie, mais également de nombreuses personnalités du secteur.

Le défi était énorme, et il a été évident depuis le début qu'il ne s'agirait pas de succès successifs obtenus à la légère. Le manque de matériel de protection pour les équipes, notamment, m'a permis d'y mettre fin très rapidement lorsque certains ouvriers se sont inquiétés de leur sécurité lors du passage des vents de sable. Bien au contraire, il a mis en évidence des facettes de mon métier comme de ma propre nature auxquelles je ne m'étais jamais intéressée jusque-là. Je me suis trouvé en face par rapport aux limitations que j'avais rencontrées auparavant et ai dû acquérir de nouveaux savoir-faire, tant sur le plan personnel que sur celui de l'expérience, afin de réaliser avec succès un tel projet. Ce témoignage vise à rendre compte des réalités dans leur globalité : les doutes, en passant par les obstacles et les choix effectués dans l'urgence.

De multiples enjeux ont jalonné le déroulement des travaux relatifs à ce projet d'aménagement de bases de vie au sein du désert algérien, faisant apparaître chaque fois des difficultés d'ordre relationnel et de communication entre les parties prenantes. Avec Aziz, logisticien auprès de la société LogiPro Sahara, j'ai vite compris que les engagements pris en matière de livraisons ne seraient pas tenus. Ce qui a été le plus agaçant, ce fut la manière avec laquelle Aziz se comportait envers moi lors de mes appels téléphoniques. A chacune de mes tentatives pour connaître le statut des livraisons, il me disait d'un ton plutôt tranquille, voire presque négligent « ça viendra, n'y pensez plus ! »

Cette attitude distante, pendant que j'étais aux prises avec les contraintes imposées par la situation sur le terrain, me faisait perdre le contrôle de celle-ci. Je me sentais d'autant plus démunie que j'avais la sensation que mes préoccupations ne sont pas réellement traitées sérieusement. Au-delà de cette tranquillité, c'est l'insouciance qui me préoccupait fortement. Étant le responsable de l'équipe qui attendait ces matériaux pour avancer, chaque journée supplémentaire minait à la fois le moral de l'équipe mais également la crédibilité auprès de mes collaborateurs. Cette impression de ne pas être pris en compte et d'être incapable de maîtriser cette situation a constitué pour moi un des éléments les plus pénibles à gérer. Un jour en particulier, après une énième rupture de promesse, il m'a fallu réunir d'urgence toute l'équipe afin de leur expliquer ce qui se passait. Au cours de cette rencontre, Karim, responsable des travaux, a vivement réagi en me disant : « Ça ne peut plus marcher comme ça, on ne peut plus rien faire, on ne peut plus rien faire, ça fait déjà plusieurs jours que nous sommes coincés ! ». Cela m'a mis énormément de stress, non seulement je devais faire face au stress dans l'équipe, mais je devais aussi gérer le manque de responsabilité de Aziz. Je ressentais une certaine forme d'impatience chez mes collègues, dont certains doutaient de mon aptitude à diriger efficacement des fournisseurs. Le jour même, j'ai compris que je devais éviter Aziz et prendre l'initiative d'entrer directement auprès de son responsable opérationnel en vue de dénouer le problème. Cela a temporairement réglé la situation, mais a entraîné une perte totale du lien de confiance entre Aziz et moi-même. Dès ce moment,

toutes mes conversations avec lui ont été marquées par des difficultés et je me suis dit que notre collaboration allait se dégrader de façon définitive ».

Le deuxième gros problème rencontré lors du processus décisionnel avec les autorités régionales, notamment avec le délégué gouvernemental Monsieur Majid, s'est avéré insurmontable. Depuis le début, Majid était très strict sur ses exigences, et imposait des modifications que je pouvais savoir qu'il serait très difficile d'appliquer, aussi bien en termes de délais que de budget. Je me rappelle notamment cette journée où, après avoir exposé les raisons de nos difficultés à réaliser certaines opérations pour des raisons techniques, il nous a répondu froidement : « Vous vous êtes fixé des obligations, maintenant il faut les assumer ». À cet instant, je me suis sentie très déçue, réalisant au passage que nos tentatives pour trouver un équilibre étaient ignorées. Chaque rencontre avec Majid devenait alors un véritable défi diplomatique. Ses revendications paraissaient bien souvent éloignées du réel et rendaient les négociations encore plus difficiles. J'ai quitté cette rencontre avec un énorme sentiment de culpabilité, consciente du fait que notre marge de progression était réduite et qu'à chaque fois, il faudrait faire face à de nombreuses difficultés.

Au niveau intérieur, le management de l'ordre établi dans les priorités en collaboration avec Amira, qui est chargée de la gestion du personnel sous-traitant, a été à l'origine de nombreuses controverses. Nous avons vécu une période de tension intense au moment où il fallait déterminer quelle serait le prochain pas à accomplir, c'est-à-dire mettre les installations techniques hors de danger ou bien faire en sorte que les retards accumulés dans les livraisons ne se renouvellent pas. Alors que Amira estimait pour sa part avec conviction l'urgence au niveau de la fourniture, pour ma part je considérais plutôt qu'il fallait privilégier les aspects liés à la sécurité. Durant cette rencontre d'harmonisation, quand j'ai mis l'accent sur la nécessité des installations techniques, elle m'a répondu de façon extrêmement dure : « Nous devons maintenant résoudre la question du transport, sinon la totalité des travaux risque d'être détruite ». Je suis restée surprise de sa réponse, parce que je ne croyais pas que les risques de sécurité auraient été sous-estimés dans une telle mesure.

J'ai été très affectée d'apprendre une telle chose, qui soulignait un conflit important en matière d'organisation et de maîtrise du risque. Suite donc à cette rencontre, j'ai eu l'impression d'être seule à soutenir le principe de la sécurité comme priorité à tout. Cette situation a affecté la relation que j'entretenais avec Amira qui a montré, au cours des journées suivantes, de réel indice d'une certaine pression dans nos échanges.

La situation critique n'était pas uniquement due aux aspects structurels de l'entreprise. En effet, il y avait également un second contractant, à savoir Raouf, responsable de la mise en place du système informatique. Lors d'un point crucial de l'opération, en pleine période de contrôle, je me suis aperçu du fait que certains types de câblages n'étaient pas conformes aux spécifications relatives à notre sécurité. Quand je l'ai interpellé, sa réaction me laissait bouche bée : « Ce n'est pas un problème, et cela nous permet aussi un gain de temps ». À cet instant, j'ai ressenti une véritable humiliation, puisque je lui avais accordé mon entière liberté d'action pour garantir l'innocuité de ces aménagements. C'est pourquoi j'ai organisé une séance urgente afin de mettre l'ensemble de notre équipe face à la situation et de demander une correction immédiate. Cette démarche a provoqué une certaine gêne de la part de Raouf, qui y voyait une atteinte portée sur son pouvoir. Toutefois, ma conviction était que cette option constituait une garantie de sécurité absolue pour chacun.

Sur ce projet, j'ai eu une chance exceptionnelle, puisqu'il m'a fallu constamment réconcilier des exigences parfois opposées : Celle de la HydroSahara, qui demandait d'effectuer des travaux d'une grande rigueur, mais aussi celle des équipes présentes sur le terrain, dont les difficultés étaient inconnues tous les jours. Cette divergence me contraignait à un délicat exercice de conciliation entre la rigueur demandée par mon interlocuteur et la souplesse requise sur l'exploitation, ce qui constitue pour moi un des défis les plus ambitieux de mon parcours professionnel.

Dans ce cadre, il n'était pas question de démontrer ma capacité à remplir la mission, mais d'affronter avec honnêteté la réalité et d'accepter avec ténacité que chaque décision prise entraîne des conséquences majeures.

Il est apparu clairement, lors de nos rencontres préliminaires, que la mise en place des bases de vie au Sahara serait un projet difficile et complexe. En effet, les températures extrêmes (jusqu'à 50 degrés Celsius), les fréquentes périodes de tempête et l'insuffisance de moyens d'infrastructure en font l'un des milieux les plus difficiles et les plus inadaptés aux conditions de vie de la planète. Il était donc indispensable de connaître à fond ces caractéristiques pour assurer le succès de ce projet ainsi que le confort du personnel affecté à ce projet au sein de la société HydroSahara.

C'est ainsi qu'une violente et inattendue vague de vent de sable est venue troubler la situation locale. Elle a entraîné l'arrêt de toutes nos activités, et plusieurs équipements coûteux ont été sérieusement endommagés. Il s'agit notamment des groupes électrogènes, qui étaient essentiels au bon déroulement des activités liées à nos réseaux d'information et de climatisation. Je me trouvais sur le terrain cette journée-là et je me rappelle le sentiment de peur qui nous a pris au moment où nous avons constaté que l'orage allait probablement persister durant des jours. Les équipes ont perdu courage et je me suis rendu compte que l'on ressentait un sentiment général de déception. Je devais intervenir au plus vite et organiser rapidement un conseil d'administration afin de réexaminer l'état des lieux et de mettre en œuvre une stratégie adaptée. L'équipement restant a été transféré dans des lieux mieux sécurisés tandis que les matériaux disponibles étaient mis à disposition afin de protéger davantage les refuges. Grâce à cette restructuration effectuée au milieu d'une telle situation critique, on a pu limiter au maximum les dégâts. Mais ce n'était pas la fin des problèmes, car le jour suivant, le directeur général de la HydroSahara, a réclamé les raisons des lenteurs et des pertes d'équipements. Il fallait absolument lui démontrer que nous avions su faire face à la crise et qu'on pouvait garder la main sur celle-ci, d'où une forte tension.

Face à ces défis, je me suis immergée pleinement en passant plusieurs mois sur place, en plein cœur du Sahara Algérien. Cette immersion m'a offert une compréhension fine du terrain auquel seront soumis jour après jour les futurs habitants de ces bases de vie. Je me rappelle avoir discuté avec Hamid, un des ouvriers de la région, qui a partagé sa propre connaissance du désert et de ses orages. Ce dernier m'a raconté comment celles-ci

perturbaient les équipes de travail locales, qui souvent ne s'étaient encore jamais confrontées à de telles contraintes, tant au niveau du travail que de la moralité. Hamid me disait : « À chaque orage, nous avons vraiment la sensation de subir un test de la part de ce désert, ce qui nous fatigue énormément ». Ce témoignage a contribué à mieux faire ressortir toute la valeur du soutien apporté par le personnel de l'entreprise dans ces circonstances exceptionnelles.

Pendant cette période, je me suis rapprochée du personnel sur le terrain, afin de suivre leurs activités, connaître leurs difficultés et être attentive à ce qu'ils attendent de moi. Parmi les principaux problèmes évoqués par les équipes, figure celui de l'approvisionnement d'eau propre à la consommation. En effet, le dispositif initialement en place n'était pas capable de couvrir l'augmentation de la demande lors des fortes chaleurs, entraînant une hausse importante du volume d'eau consommé. Ainsi, lors d'une journée où les conditions climatiques atteignaient les 48 °C, de nombreux ouvriers se plaignaient d'avoir mal à la tête et de ressentir une certaine faiblesse, ce qui était clairement dû au manque par rapport aux normes de déshydratation. Cette situation m'a amené à revoir la stratégie de notre système en matière de distribution de l'eau. Je me suis mis en contact immédiat d'un prestataire de services locales afin qu'il me fournisse des citernes additionnelles et que je puisse gérer l'entreposage afin de veiller que nos équipes disposent en permanence de suffisamment de ressources d'eau. Ces échanges journaliers ont été très utiles pour déterminer les objectifs principaux et adapter les activités sur la base des informations recueillies sur le terrain. C'est ainsi qu'il m'a été donné de constater par moi-même combien il était important d'assurer une alimentation en eau de qualité, des systèmes d'air conditionné performants, des zones de repos appropriées et de solides dispositifs pour faire face aux risques écologiques.

Dans un premier temps, il s'agissait d'élaborer une planification réaliste précise tenant compte des connaissances tirées du terrain. En travaillant en lien avec les ingénieurs de HydroSahara et l'équipe de concepteurs, des solutions novatrices ont été mises au point pour répondre aux besoins du terrain désertique. Un des enjeux majeurs auxquels nous étions soumis consistait dans la recherche d'un matériel pouvant supporter les conditions climatiques difficiles et les vents de sable. Pour donner suite à de nombreuses consultations

auprès de nos ingénieurs, notre choix s'est porté vers des matériaux spécialement conçus pour les applications en plein air, résistants au sable et aux hautes pressions thermiques. Bien que coûteux, notre investissement a été indispensable quand, au bout de quelques mois, la région a été frappée par une autre vague d'intempéries. Cette fois, nos installations ont résisté, à la différence de la précédente. Ceci a conforté la satisfaction qu'avait HydroSahara dans notre aptitude à prévoir et à maîtriser nos aléas.

Le processus de détermination et de synchronisation de l'exécution du travail a été un processus compliqué exigeant en permanence une grande communication et beaucoup de souplesse. Ainsi, au cours de la première étape de ce projet, nous avons été confrontés à de nombreux reports de livraisons pour la fourniture du matériel requis. Notre fournisseur principal, LogisFlex, avait assuré que le matériel serait acheminé dans les délais, mais des problèmes d'ordre administratif sont venus entraver à plusieurs reprises le bon fonctionnement du système routier. En particulier, je me rappelle que des véhicules chargés de matériel indispensable ont été immobilisés sur 300 km en raison de vents de sable. Pour débloquer la situation, il m'a fallu mettre au point une nouvelle organisation avec l'aide de l'équipe locale. Quant aux problèmes liés à la logistique, comme la distance qui sépare les lieux d'intervention et la complexité de l'acheminement du personnel et des matériaux, ils ont exigé une préparation rigoureuse ainsi que la mise en place de mesures continues visant à s'adapter à la situation. Je devais le jour même réunir les équipes nécessaires à l'acheminement des matériels sur le site et à leur remplacement par des véhicules de substitution, puisque chaque journée supplémentaire entraînait des répercussions négatives pour la totalité des travaux. Ma présence sur le terrain a été déterminante pour l'anticipation de ces problèmes et pour leur résolution, permettant une réaction rapide aux situations inattendues et un processus décisionnel éclairé.

Gérer les rapports entretenus avec HydroSahara était aussi un élément fondamental dans cette étape de préparation. Au cours d'une rencontre avec l'équipe dirigeante du groupe HydroSahara, Monsieur Ali, un cadre supérieur, s'est dit très déçu des lenteurs constatées, car il pensait que celles-ci nuisaient à l'image de l'entreprise. Sa prise de position parfois très

claire a provoqué une vive pression dans l'auditoire. Je devais lui exposer avec calme les causes des contretemps et lui proposer clairement le meilleur plan de travail pour empêcher la répétition de tels problèmes. Collaborer avec une entreprise de cette ampleur signifiait qu'il fallait concilier un strict protocole d'ordre administratif et une certaine flexibilité opérationnelle. Le travail effectué pendant des mois avec les équipes du groupe HydroSahara a renforcé nos liens de confiance mutuelle, même si les divergences de vues et les tensions se sont parfois exprimées au sujet des méthodes utilisées ainsi que des objectifs à atteindre. Il est arrivé que Monsieur Majid ait vivement contesté le déploiement de la nouvelle approche de notre équipe, car celle-ci n'était pas conforme à nos normes de travail. Il m'a alors fallu être diplomate pour lui prouver qu'une telle démarche, bien que peu traditionnelle, permettait de remédier aux difficultés soulevées par le projet. Toutefois, chaque difficulté que nous avons affrontée a été une opportunité de tirer des leçons et de consolider notre démarche collective.

Avec le recul, j'estime qu'en plus de m'avoir donné les moyens nécessaires à l'acquisition de solides connaissances en gestion de projets dans des conditions extrêmes, cette phase intense de formation m'a permis d'opérer une véritable mutation intérieure. Je me suis forgé une capacité d'adaptation, de résistance et de compassion, autant de caractéristiques qui, aujourd'hui, exercent une influence considérable sur ma façon de concevoir des projets et mes rapports professionnels. En effet, la gestion du stress dans les équipes est devenue possible en étant plus attentif aux inquiétudes de chacun. Un jour, Ahmed, membre du groupe, m'a consulté pour me dire à quel point le projet lui semblait difficile à mener à bien. J'ai alors décidé de réorganiser les emplois du temps pour prévoir des moments de détente un peu plus longs et plus efficaces.

La mise en œuvre de ce projet d'aménagement des bases de vie au Sahara Algérien s'est avérée riche en difficultés imprévues, révélant à chaque fois les difficultés liées à l'exécution de ce projet dans un environnement difficile. Les difficultés ne se limitaient pas à des questions de nature purement logistique et technique, mais testaient aussi ma faculté à gérer des relations humaines compliquées ou à devoir faire des choix sous pression.

La gestion des contraintes extrêmes liées à l'environnement du Sahara a constitué l'un des principaux enjeux du projet. En dépit de préparatifs scrupuleux, il est vite apparu qu'un plan bien ficelé pourrait être bouleversé par les aléas du milieu désertique. C'est ainsi que, pendant la période de tempête la plus intense, tout un chargement de groupes électrogènes, essentiels au maintien des activités du site, a été détruit. Cette panne a détruit les équipements, et a bloqué l'accès au chantier durant quelques journées, retardant fortement la poursuite du travail. La situation a exigé une adaptation immédiate de notre portefeuille de dépenses pour remplacer le matériel détruit. Cet épisode a souligné la nécessité de faire preuve de souplesse et de réagir avec diligence à des urgences.

Un autre défi important était la maîtrise du rapport avec la HydroSahara. J'ai notamment le souvenir de la rencontre avec le directeur général du groupe HydroSahar, lequel, manifestement contrarié par l'accumulation des délais, demandait de revoir entièrement le programme prévu pour l'exécution de l'ouvrage. On lui avait annoncé qu'un nombre d'installations importantes ne pourraient être livrées qu'au bout de plusieurs mois, ce qui avait créé des difficultés. Je devais donc justifier la situation auprès de lui en lui exposant des problèmes d'environnement ou d'ordre logistique, tout en suggérant d'autres moyens afin de faire avancer les travaux plus rapidement. Étant le partenaire essentiel du présent projet, la société avait des exigences très strictes, en particulier en termes de qualité des prestations fournies par l'entreprise ainsi que sur le plan du calendrier des travaux. Toutefois, celles-ci étaient souvent en conflit par rapport à la situation réelle sur place. Il est arrivé, notamment, que les demandes formulées du côté de HydroSahara concernant une exécution accélérée paraissent inaccessibles au vu de la situation réelle sur place. Il a fallu de nombreuses négociations pour trouver des solutions satisfaisantes afin que la qualité et la sécurité soient respectées par les équipes présentes sur le terrain.

L'organisation et la gestion de la coopération avec les diverses unités concernées constituent un autre enjeu majeur. Il me revient à l'esprit le cas particulier rencontré par ClimPlus, l'entreprise sous-traitante responsable de la mise en place de l'air conditionné. À cause du manque évident de moyens d'information, cette équipe de techniciens a procédé à

la mise en place de matériel non conforme aux exigences, provoquant ainsi des défaillances et des réclamations auprès du service extérieur. Je devais agir en urgence afin de remédier au problème, convoquant les directeurs des services techniques et demandant l'échange rapide des équipements défaillants, lesquels avaient engendré des frais additionnels ainsi que des pertes de temps imprévisibles. Comme les contractants sont répartis sur différents lieux de travail distants, il était essentiel de maintenir une bonne qualité de la communication, mais celle-ci était difficile à maintenir. En effet, les infrastructures existantes ont souvent restreint les possibilités de communiquer, rendant la transmission des informations essentielles plus difficile et moins rapide. Un cas typique fut le malentendu qui est survenu entre l'équipe de direction du projet par rapport aux sous-contractants responsables pour la mise en place de la climatisation. À cause de problèmes de communication sur les spécifications d'ordre technique, les appareils mis en place n'étaient pas conformes aux exigences effectives, provoquant des retards et des frais additionnels de renouvellement du matériel. Pour surmonter cette difficulté, il m'a fallu mettre en place une procédure claire de communication ainsi que des contacts périodiques pour garantir le maintien d'une bonne coordination entre toutes ces parties prenantes.

De plus, les incompréhensions avec nos responsables ont constitué un problème important. J'ai vécu une rencontre délicate avec le directeur général du groupe HydroSahar qui nous a fait comprendre qu'il n'y avait pas d'adéquation entre nos objectifs et ceux de la HydroSahara. A de nombreuses occasions, certaines consignes émanant du management de la HydroSahara furent incomprises par nos équipes locales. Par ailleurs, au cours de la phase de développement de la base de vie, une incompréhension concernant la priorisation de certains équipements a provoqué quelques conflits. Lors de notre rencontre avec des techniciens de la région, ces derniers nous ont appris que le matériel sanitaire, pourtant considéré comme urgent par la HydroSahara, n'avait pas encore été livré. Ceci a créé un grave manque de compréhension, dans la mesure où notre groupe de travail avait commencé par la mise en place des logements, estimant que c'était la condition sine qua non qu'il en soit. En effet, les responsables du groupe HydroSahara souhaitaient privilégier les équipements médicaux, tandis que notre équipe avait débuté par les habitations, estimant que celles-ci étaient

prioritaires. Cette incompréhension a provoqué des délais et des réunions additionnelles afin de réorienter le projet dans le bon sens. De telles circonstances ont souligné le besoin de communiquer de façon transparente en amont du projet et d'assurer la vérification des lignes directives avant leur mise en œuvre.

Parmi les éléments du projet, les plus compliqués étaient ceux concernant le management du personnel dans un contexte difficile. La pression constante des conditions extrêmes dans lesquelles les équipes sur le terrain, constituées d'employés expatriés et locaux, devaient opérer, s'est avérée difficile à gérer. Un défi tout particulier consistait à gérer ces conflits culturels entre employés locaux et expatriés. J'ai en tête un incident marquant : au cours des négociations, un responsable de service a déclaré que « le personnel local ne connaissait pas les conditions de travail locales et pensait que tout était identique à ce qui se passait ailleurs ». Ce constat mettait en évidence les divergences de vues en matière d'aménagement du temps de travail. Des litiges ont surgi à propos des horaires à respecter, car les équipes locales étaient plus souples, alors que les exportateurs exigeaient un respect rigoureux du calendrier. Assurer leur santé, moral au travail et leur rendement dans ces circonstances était un vrai défi. Les tensions de fatigue, les problèmes sanitaires et les problèmes de tensions culturelles ont émergé, exigeant une grande vigilance et un management délicat pour préserver la cohésion du groupe et son efficacité. À ce stade, nous avons organisé des rencontres chaque semaine avec les chefs de chacune des équipes en vue de résoudre certains conflits et de trouver les bonnes réponses à y apporter. La pression a ainsi baissé, mais il restait nécessaire de préserver la cohérence des relations humaines entre les deux groupes de cultures. Pour relever ces enjeux, il a fallu prendre certaines dispositions, notamment des relèves périodiques afin de prévenir le surmenage, des sessions destinées à promouvoir l'hygiène mentale ou encore des actions de cohésion d'équipe pour consolider cette dernière.

La plus grande difficulté s'est présentée quand la tension était presque insupportable. Différentes étapes importantes convergeaient tandis que la réalité sur place se complexifiait chaque jour. La pression exercée par le vent de sable, la lenteur dans les transports et les

demandes de plus en plus pressantes de la part de HydroSahara était permanente. Des délais qui se multiplient, des mésententes qui perdurent dans le temps avec la HydroSahara, ainsi que des contraintes écologiques exceptionnelles me conduisent à une situation de blocage. À un certain moment, je me suis posé sérieusement la question de renoncer à ce grand projet. Au lendemain d'une rencontre éprouvante, j'étais dans mon bureau, toute seule, en train de me poser la question de savoir si cela méritait d'être fait. Je me sentais si fatiguée et tellement tendue que je pensais baisser les bras. Je souhaitais juste retourner à la maison et tout abandonner.

Cependant, en pensant à tout ce qui avait été réalisé, aux investissements effectués et aux espérances des personnes qui avaient misé sur nous, je me suis sentie capable de continuer malgré tout. J'ai en mémoire une discussion délicate avec Monsieur Amara, un des dirigeants du groupe HydroSahara, au cours de laquelle je devais expliquer les raisons pour lesquelles nous avons pris du retard, tout en tentant de garder la motivation de mes collaborateurs, dont certains avaient du mal à nous faire parvenir les résultats à temps. Cette rencontre a marqué une étape importante qui m'a conduit d'ailleurs d'emblée vers des décisions fortes, en particulier une répartition différente de certaines missions visant à diminuer l'effort psychique des employés fatigués des contraintes du terrain. Cette période intense de remise en question a permis d'affiner mes objectifs et de redéfinir mes axes d'intervention. Cela m'a appris à mieux gérer ma propre équipe, à me retirer si nécessaire ou à ne pas négliger le soutien psychologique apporté par les autres collaborateurs.

En dernier lieu, je me suis trouvée devant une difficulté d'ordre strictement personnelle, à faire face à la tension et à la constante insécurité qui caractérisent chaque étape du projet. L'obligation de concrétiser ce projet d'une telle envergure, avec autant de conséquences en termes financiers et humains, a lourdement reposé d'un côté comme de l'autre. Lors d'une nuit spécifique, j'ai dû recalculer pendant de longues heures le devis en prenant en considération les imprévus causés par un orage inattendu. L'équipe de chantier avait attiré toute mon attention sur les obstacles qui paraissaient infranchissables, et j'ai dû faire face à une situation critique afin d'y remédier rapidement. Parmi les moments particulièrement

difficiles, la coïncidence entre différentes dates limites nécessite de gérer à la fois le processus de négociation auprès de HydroSahara, le contrôle du travail effectué sur le terrain et le règlement d'éventuels litiges entre les équipes. Ces responsabilités multiples ont engendré beaucoup de pression, ce qui a demandé une hiérarchisation rigoureuse et une véritable faculté de négociation pour ne pas tomber dans la surcharge de travail. Je me suis familiarisée avec le développement du stress, notamment la capacité individuelle et collective du personnel, l'efficacité des délégations, le fait de prendre du retrait afin de pouvoir évaluer sereinement l'évolution de la réalité, et la nécessité de préserver un bon compromis entre la vie professionnelle et l'épanouissement personnel, y compris dans des situations particulièrement délicates.

Malgré leur aspect souvent éprouvant, tous ces obstacles ont constitué pour moi des occasions de croissance comme de formation. Ils m'ont permis de perfectionner mon aptitude de diriger au mieux certains projets dans des contextes difficiles, à faire preuve de décision éclairée en cas de stress, et à gérer certaines de mes relations avec doigté et délicatesse. Mais surtout, elles ont consolidé ma résistance et ma volonté de parvenir à mes fins, malgré les difficultés que j'ai connues sur mon chemin.

Face aux multiples difficultés éprouvées, la mise en œuvre de ce projet a été jalonnée de succès significatifs, issus de travaux menés en collaboration avec des partenaires extérieurs, grâce à une organisation stricte et à la mise en œuvre de mesures novatrices pour faire face aux défis à relever. Chacune des épreuves franchies a contribué aux succès du projet et a également facilité le développement à long terme de nouvelles technologies répondant aux besoins spécifiques de la région et aux conditions climatiques sévères qui sévissent dans le Sahara Algérien.

Une des principales réussites du projet réside dans la mise en place de systèmes robustes, aptes à résister aux conditions météorologiques défavorables du désert. Après plusieurs mois de travail sur place, le choix des matériaux utilisés et des technologies choisies a été adapté de manière que les ouvrages réalisés soient capables de supporter les vents de sable, les écarts de température considérables ainsi que la dégradation liée aux contraintes

extérieures. De nombreux essais ont été effectués afin de vérifier la résistance aux conditions météorologiques difficiles, notamment la réalisation d'une série de tempêtes et de fortes températures et de mettre en place certains types de construction, comme des enduits thermorésistants ainsi que des dispositifs de purification avancée au niveau de l'air, afin de renforcer la pérennité des infrastructures. Lors d'une tempête de sable extrêmement brutale, ce dernier choix a été déterminant : en effet, l'ensemble des ouvrages ont tenu sans être abîmés, de sorte que le travail a pu se dérouler malgré les difficultés rencontrées.

Pour satisfaire les besoins critiques de coordination, des solutions novatrices ont été élaborées afin de poursuivre le travail, en dépit des délais occasionnés par l'environnement et les problèmes relatifs au trafic. Souvent, il nous a fallu adopter de nouvelles méthodes pour assurer notre ravitaillement, comme le recours au transport de petites quantités d'équipement au moyen d'un drone jusqu'à des lieux éloignés, là où les voies routières ne sont pas accessibles. Nous avons installé un réseau redondant de communication pour compenser les fréquentes coupures de courant, permettant une meilleure synchronisation entre les divers chantiers. Ce système fut essentiel pour la création du système de secours, puisqu'un incident sur un site isolé exigeait une réaction immédiate, grâce à la mise en place d'un réseau de secours parallèle. De plus, des chaînes alternatives ont été mises en place pour garantir les approvisionnements nécessaires, même quand les axes routiers étaient impraticables. Non seulement les retards ont été minimisés, mais ces mesures ont aussi amélioré la capacité d'adaptation du réseau routier.

Ce projet a également bénéficié de l'efficacité accrue de la gestion du personnel. Sensibilisé par les conséquences de l'extrémité du travail sur la motivation des équipes et leur performance, je me suis attaché à mettre en œuvre une stratégie d'accompagnement globale incluant des roulements périodiques, des espaces de détente et des sessions d'accompagnement psychique du personnel. La cohésion de l'équipe a aussi été améliorée en organisant une série de réunions destinées à atténuer l'effet des tensions dues au stress quotidien. Ces actions furent déterminantes pendant la phase de montée en puissance du stress dans les équipes, où plusieurs collaborateurs ont manifesté leur fatigue et leur désir de

quitter le projet. C'est ainsi que nous avons pu restaurer leur engagement auprès des travailleurs, tout en prévenant une rotation trop importante de ces derniers.

La gestion des relations avec HydroSahara a été un autre point significatif de l'évolution du projet. Grâce à la mise en place de canaux de communication et de consultation régulière, on a pu prévoir avec précision les exigences imposées par notre interlocuteur et adapter ainsi nos stratégies de travail. Cette démarche a permis de mettre en œuvre des conditions de travail coopératives permettant de résoudre les défis de façon préventive, et non pas de façon sélective. Ainsi, dans le cas où un grave retard survient, nous prévoyons l'incident et prenons l'initiative auprès de nos fournisseurs avant même de prévenir la HydroSahara, de manière à présenter rapidement la meilleure alternative possible et à préserver ainsi la confidentialité du client. Ainsi, dans le cas d'un report dans la livraison de matériaux majeurs, nous avons vite pris l'initiative de réunir les responsables de HydroSahara afin d'examiner les solutions de rechange possibles. La recherche d'un fournisseur de proximité pour combler le retard a non seulement contribué à maintenir le délai de réalisation du projet, mais également à consolider nos relations de confiance et de partenariat avec HydroSahara, témoignant par là même de notre aptitude naturelle à régler les situations de façon novatrice et performante.

Un autre accomplissement important était la prise en compte du développement de solutions durables sur le plan de l'énergie. Étant donné que l'énergie solaire est présente partout dans cette région, de nombreux équipements ont été installés grâce à ces systèmes, réduisant ainsi la consommation de générateurs fonctionnant au carburant et l'empreinte écologique de l'ensemble du projet. Grâce aux modules photovoltaïques, notre dépendance vis-à-vis des groupes électrogènes alimentés en gazole a diminué en moyenne de 30%, améliorant non seulement le rendement, mais également le bilan écologique de l'opération. Ce projet a également entraîné une réduction des coûts opérationnels sur le long terme, tout en témoignant de notre volonté d'adopter des méthodes plus respectueuses de l'environnement et des pratiques de fabrication écologiques. Elle a contribué à la viabilité du projet, et préparé le terrain à une utilisation de méthodes écologiques sur d'autres projets futurs.

Ces résultats, bien que significatifs, ne sont pas restés sans conséquences. Toute victoire est le résultat de mûre réflexion, de courageuses décisions et de la volonté indéfectible de franchir tous les écueils. Les doutes furent fréquents, mais toutes les solutions, y compris les plus délicates, ont été motivées par la certitude de pouvoir compter sur la capacité à créer des solutions innovantes dans un environnement aussi difficile. Je me rappelle avoir vécu une période délicate lorsque, confrontée au découragement de l'équipe pour donner suite à multiples reports, je devais accélérer les livraisons au-delà des contraintes imposées par le contexte organisationnel. Cette décision a demandé une réorganisation complète et des négociations difficiles avec les fournisseurs locaux. Avec le recul, on peut dire que ce projet a illustré de manière éclatante ce que l'on peut réaliser quand on est disposé à affronter les difficultés de manière résolue tout en cherchant à innover afin de pouvoir apporter des réponses adéquates aux besoins réels des acteurs du terrain.

Au-delà d'une simple mission professionnelle, le projet d'aménagement de bases de vie dans le Sahara Algérien a représenté un authentique défi de résistance et de développement humain. Ainsi, au cours de la réalisation du projet, une tension intense a dû être maîtrisée en raison des différences relatives aux délais prévus pour les livraisons. Ce rendez-vous, ponctué par des échanges passionnés, a souligné le besoin de revoir entièrement nos critères de priorités pour garantir le bon déroulement des travaux. Étant responsable commercial, j'étais rompu à la conduite des projets compliqués, mais rien ne m'avait permis de me confronter aux enjeux particuliers posés par ce milieu extrême et à la dimension de ce que notre client, HydroSahara, souhaitait réaliser.

Cette expérience a été particulièrement frappante car elle a nécessité de dépasser le cadre des capacités de gestion et techniques acquises au cours des ans. En travaillant dans le Sahara, il fallait aussi accepter de faire face à l'inconnu, gérer les imprévus et se retrouver face à des contextes dans lesquels la préparation la plus stricte pourrait être mise à mal par des éléments étrangers non maîtrisables. Il est arrivé, par exemple, que les bonnes méthodes en matière de gestion paraissent inopérantes au vu de situations imprévues, telles qu'une frappe inattendue menée par les fournisseurs locaux, qui a totalement désorganisé la chaîne

logistique. Ce contexte était très tendu car, au milieu des intempéries, un manque inattendu des fournitures nécessaires est venu ralentir le chantier dans sa globalité. A cette occasion, nous avons rapidement trouvé le moyen d'obtenir des solutions de secours auprès de nos partenaires régionaux. Il m'a fallu donc apprendre à innover, à décider vite en fonction d'informations limitées, et à admettre qu'il y avait des situations imparfaites, mais indispensables pour avancer. Cette situation me contraint également à adopter une approche différente de la direction, basée sur la rigueur d'exécution et la performance, mais également sur le sens de la répartition, la capacité à s'adapter et l'aptitude aux décisions délicates dans des moments difficiles.

Je me suis également rendu compte de la valeur ajoutée des ressources humaines dans le succès des projets. La période des mois passée à travailler dans ce domaine m'a apporté une vision sans précédent sur la nécessité de la communication avec toutes les parties prenantes, de la confiance réciproque et de la liberté de communication. À ce moment-là, je mettais alors les équipes en place de façon à les motiver et à les entendre exprimer leurs craintes concernant les problèmes auxquels elles se heurtaient sur le terrain. Ceci a aidé les équipes concernées à éviter tout risque de confrontation et à créer une atmosphère plus saine lors des réunions de travail. Tous ces aspects, qui sont souvent négligés, ont été essentiels pour relever ces difficultés et garantir la réussite du projet. Je me suis aperçu plus particulièrement que l'écoute attentive des inquiétudes et des propositions formulées sur le terrain et l'intégration de ces informations en retour au sein du projet constituaient des éléments essentiels à sa réussite. Cette démarche coopérative a non seulement augmenté le rendement des opérations, mais a également amélioré la motivation de ces équipes, qui se sentaient appréciées et associées à l'élaboration du processus de prise de décision.

Ce projet m'a également confrontée, sur le plan humain, à mes véritables contraintes et m'a poussée à les dépasser. Le doute, le sommeil et la pression sur les décisions prises sont autant des éléments qui ont révélé une force interne insoupçonnée dans un autre cadre. Certaines soirées, j'ai remis en cause des choix effectués, par crainte de nouvelles difficultés, alors que je me trouvais en pleine réflexion. Les difficultés vécues ont aussi démontré

combien il était essentiel de résister psychologiquement à la pression et à la persévérance, même quand tout paraît se dérouler à l'encontre des plans établis. La capacité à garder le silence et la concentration, y compris lors des moments de stress les plus forts, est une aptitude indispensable pour tout dirigeant confronter à des difficultés majeures. Ce parcours a été source à la fois de fierté et en même temps de modestie, puisqu'il a révélé que la réussite dépendait de la flexibilité et de la volonté de s'ouvrir à la connaissance, même dans des conditions extrêmes.

Pour conclure, le projet d'aménagement de bases de vie au Sahara de l'Algérie a été à la fois une belle performance sur le plan professionnel et un pas en avant déterminant dans mon parcours personnel comme professionnel. En effet, ce projet m'a apporté une consolidation des aptitudes indispensables, tels que la gestion de projet en milieu hostile, le travail de concertation et la faculté de faire preuve de créativité en cas de défis inconnus. Surtout, cette expérience m'a montré que le succès se mesurait en fonction des résultats concrets, mais aussi en fonction de la progression individuelle et de l'endurance aux difficultés constatées.

Le présent témoignage ne vise pas à dissimuler l'ampleur de ces difficultés, ni à embellir l'image de la situation. Il met plutôt en évidence la complexité de cette expérience et les aspects les plus délicats. En définitive, ce qui fait la valeur de ce témoignage, c'est cette franchise, ce constat de défis à relever ou encore de défauts à corriger, dont je souhaite pouvoir faire profiter les autres professionnels qui font face à des défis semblables.

En somme, la communication entre toutes les parties prenantes a été indispensable au succès du projet d'aménagement des bases de vie dans le Sahara de l'Algérie. Plus que les connaissances spécifiques, les échanges et la qualité de la coopération de toutes les parties prenantes ont contribué à relever tous les obstacles et à garantir la réussite de l'opération. Grâce à une communication transparente et ouverte, les difficultés ont été remplacées par des possibilités, démontrant par-là que la qualité de l'écoute et le sens du dialogue sont des éléments cruciaux dans la conduite ou la gestion des projets prioritaires.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Enfin, le quatrième et dernier chapitre présente les analyses et les discussions sur les résultats obtenus. Je propose, à travers la comparaison des résultats obtenus et des théories existantes, des recommandations précises afin d'améliorer la communication dans la gestion de la complexité des projets. Il montre également l'importance d'une approche réflexive continue en vue de réorienter les pratiques de communication vers les réalités du terrain.

4.1 Analyse

La communication est un aspect crucial de la réussite de tout projet, notamment dans des milieux extrêmement complexes comme celui du Grand Sahara Algérien. Les recherches menées par Daramola et *al.* (2024) ont examiné le fait que dans le cas des projets pour lesquels la répartition des équipes et les exigences du milieu naturel sont multiples, il est indispensable d'établir une bonne communication entre les parties prenantes de manière efficace en vue de préserver leur cohésion et de prévenir le risque des délais. Ces difficultés sont souvent aggravées en raison de plusieurs facteurs, notamment le manque de moyens et la limitation de certaines infrastructures. Par ailleurs, Govindaras et *al.* (2023) ont souligné à quel point il était important de bien savoir gérer ses ressources dans ces milieux très hostiles. Ils ont en effet constaté que les lacunes en termes de régulation administrative et de mise à disposition de moyens adéquats pour communiquer étaient susceptibles de retarder les travaux et d'alourdir la charge de travail pesant ainsi sur les membres de l'équipe travaillant sur place.

Dans le contexte sur lequel a porté mon projet d'aménagement des bases de vie dans le Sahara Algérien, ces enjeux communicationnels exerçaient une influence considérable au niveau de la conduite opérationnelle et des résultats des différentes parties prenantes. Réussir à maintenir une bonne communication lors des situations difficiles repose sur de nombreux aspects interconnectés : Accessibilité aux informations, La coopération et la gestion des

relations entre les parties prenantes, Gestion des imprévus et des situations d'urgences, Négociation et alignement des attentes pour les parties prenantes, Processus décisionnel en cas de pression et de résilience en milieu difficile ainsi que les solutions innovantes et technologiques face aux enjeux environnementale. Nous examinerons en détail chacun de ces aspects dans le présent sous-chapitre, en nous basant sur la littérature disponible ainsi que les expériences vécues et le témoignage praticien-étudiant.

4.1.1 Accessibilité aux informations

L'accès à l'information est un élément crucial dans le cadre du management de projets, afin de garantir la bonne coopération des différents groupes de parties prenantes. Toutefois, certains obstacles, notamment le manque de centralisation et l'isolement des structures organisationnelles, sont susceptibles de nuire au bon déroulement des opérations du projet. Comme le soulignent Ferguson et *al.* (2023), la disparition progressive de toutes les formes de collaboration à distance peut restreindre considérablement les possibilités d'accès à des informations cruciales. Même si elles sont de nature informelle, elles favorisent généralement le partage de connaissances ainsi que la prise en main des problèmes immédiats, un aspect crucial au sein des structures de travail de type compliqué (Ferguson et al., 2024).

Par ailleurs, Forscher et *al.* (2023) font remarquer que, dans le cas de projets menés en commun sur une vaste étendue (Big Team Science), il est indispensable que la collecte des données se fasse de manière coordonnée et que l'on ait recours à des structures collaboratives comme le Open Science Framework, de manière à assurer un accès équitable aux données cruciales à l'ensemble du groupe de parties concernées. Cette démarche réduit considérablement la répétition inutile des mêmes activités ainsi que les incompréhensions, surtout dans les milieux les plus divers dans lesquels travaillent plusieurs membres d'une même équipe (Forscher et al., 2023). Notons par ailleurs que Reunamäki et Fey (2023), ont mis l'accent sur la nécessité à organiser les échanges d'informations dans le cadre du travail en équipe de manière pragmatique. Ils préconisent notamment de mettre en œuvre une

gestion centralisée et un accès rapide à tous points du projet, afin de permettre à chacun de disposer des données de manière efficiente et sécurisée (Reunamäki et Fey, 2023).

Ce type de difficultés survient aussi dans des circonstances complexes, comme le démontre le témoignage de mon expérience professionnelle de gestionnaire de projets :

« Pendant la période de tempête la plus intense, tout un chargement de groupes électrogènes, essentiels au maintien des activités du site, a été détruit. Cette panne a détruit les équipements, et a bloqué l'accès au chantier durant quelques journées, retardant fortement la poursuite du travail. La situation a exigé une adaptation immédiate de notre portefeuille de dépenses pour remplacer le matériel détruit. Cet épisode a souligné la nécessité de faire preuve de souplesse et de réagir avec diligence à des urgences. » Extrait 1.

Cet extrait confirme les propos de Forscher et *al.* (2023) qui font apparaître la nécessité pour toutes les parties prenantes de disposer immédiatement et de manière juste des informations cruciales, afin de lever tous ces problèmes en utilisant la possibilité de collaborer au sein de plates-formes communes et de regrouper l'ensemble des informations.

4.1.2 Coopération et la gestion des relations entre les parties prenantes

Dans un extrait de mon témoignage, j'évoque un cas dans lequel sont survenues certaines divergences d'opinion concernant la répartition des moyens entre les équipes de techniciens et de logistique. Ces tensions ont retardé la mise en œuvre du projet et des démarches ont été effectuées afin de restaurer les échanges et le lien de dépendance. On peut lire :

« Un jour en particulier, après une énième rupture de promesse, il m'a fallu réunir d'urgence toute l'équipe afin de leur expliquer ce qui se passait. Au cours de cette rencontre, Karim, responsable des travaux, a vivement réagi en me disant : « Ça ne peut plus marcher comme ça, on ne peut plus rien faire, on ne peut plus rien faire, ça fait déjà plusieurs jours que nous sommes coincés ! ». Cela m'a mis énormément de stress, non seulement je devais

faire face au stress dans l'équipe, mais je devais aussi gérer le manque de responsabilité de Aziz. » Extrait 2.

Cet extrait souligne évidemment la nécessité de coopérer et développer la gestion relationnelle pour réussir dans un projet, notamment dans des situations dans lesquelles la pression relationnelle peut freiner le déroulement des travaux. Selon Ghorbani (2023), des compétences essentielles sont nécessaires, parmi lesquelles figurent les compétences en matière de communication au sein de l'entreprise ainsi que la gestion en cas de désaccord, afin de faciliter le travail des gestionnaires de projets et de favoriser le développement d'une relation de coopération au sein de l'équipe de projet. En créant des liens avec les parties prenantes et en exerçant un impact favorable auprès de celles-ci, les chefs de projet parviennent à lever certains problèmes d'ordre interpersonnel et à améliorer le déroulement du projet (Ghorbani, 2023). De plus, Emeka-Okoli et *al.* (2024) montrent bien que le maintien d'un lien de confiance avec les différentes parties prenantes dépend d'une communication claire de ces dernières ainsi que d'une bonne maîtrise de la gestion de leurs relations personnelles. Ils insistent aussi sur la nécessité de faire concorder au mieux les intérêts généraux des organisations et ceux d'autres intervenants, de manière à créer des liens durables et à éviter toute forme de confrontation (Emeka-Okoli et *al.*, 2024).

L'organisation et le traitement efficace de l'ensemble des problèmes liés au fonctionnement des équipes repose bien souvent sur les caractéristiques des membres de l'équipe. Tehrani et Yamini (2020), ont montré qu'il existe un lien entre certains types de caractères, comme la sympathie et la conscience, et des modes par lesquels on peut régler ses problèmes en faisant preuve d'un esprit critique qui favorise la collaboration entre les membres de l'équipe. Ceci montre bien que le management relationnel dans un projet ne dépend pas seulement du respect des principes, il dépend de la possibilité à manager des individus afin de retrouver une certaine sérénité ou de prévenir les conflits (Tehrani et Yamini, 2020).

Selon les travaux de Kwofie et *al.* (2023), ils font savoir que la qualité des rapports existant au sein des membres des équipes lors de la mise en œuvre initiale de projets

internationaux conditionne la qualité des méthodes utilisées pour résoudre ce type de problèmes. De fait, la gestion des tensions, y compris celle de leur résolution via des stratégies comme le regroupement ou la contrainte, est d'autant mieux assurée que les rapports de coopération ou de partenariat favorisent la réussite globale de la mission (Kwofie et al., 2023).

En outre, Wiltshire et al. (2022) précisent qu'une bonne collaboration et une flexibilité accrue sont des éléments fondamentaux pour le succès au sein des projets élaborés. La mise en place de cette collaboration, favorisée par la rétroaction, contribue à entretenir les liens de collaboration au sein des différentes unités de travail afin d'éviter toute forme de conflit susceptible de compromettre la bonne conduite des opérations (Wiltshire et al., 2022). D'après, Calderon-Tellez et al. (2023), la démarche de management par systèmes de projets complexifiés renforce la collaboration grâce à la prise en compte des processus novateurs et à la maîtrise des contraintes de manière volontariste. Celle-ci rend les interactions et les éléments aléatoires plus gérables, ce qui permet de consolider les collaborations avec toutes ses parties prenantes (Calderon-Tellez et al., 2023).

4.1.3 Gestion des imprévus et des situations d'urgences

La gestion en situation d'urgence et d'imprévu, souligne à quel point il est important de veiller au bon maintien des activités au sein des organisations en période difficile afin de garantir que les projets seront maintenus dans la durée. Ainsi que le montrent bien les recherches menées par Parker (2023), la gestion conjointe des situations de crise, en tant que processus imprévisibles entraînant des conséquences majeures, requiert la mise en place de réactions personnalisées immédiates en vue de minimiser les effets négatifs de ces situations. Pour surmonter ce type de difficultés, il est indispensable de disposer de moyens permettant aux parties prenantes concernées de mieux se comprendre et d'intensifier leurs efforts en matière de coopération. Elle permet de répondre de façon organisée à des situations inattendues et de réduire les conséquences négatives de ces dernières à long terme. Ainsi, la possibilité au sein de chaque équipe concernée par un même type de situation favorise un

comportement constant en cas de survenue de circonstances inattendues, et permet aux équipes de consolider leur capacité de résistance durable (Parker, 2023).

Dans un extrait de mon témoignage, je relate que :

« C'est ainsi qu'une violente et inattendue vague de vent de sable est venue troubler la situation locale. Elle a entraîné l'arrêt de toutes nos activités, et plusieurs équipements coûteux ont été sérieusement endommagés. Il s'agit notamment des groupes électrogènes, qui étaient essentiels au bon déroulement des activités liées à nos réseaux d'information et de climatisation. » Extrait 3.

Dans les travaux menés par Mizrak (2023), le management des situations conflictuelles au sein des grands projets nécessite le recours aux bonnes pratiques afin de garantir le maintien des activités. Il propose également de diversifier le réseau routier et d'établir un système informatisé afin de limiter les conséquences des perturbations. Ce type de démarche est indispensable en milieu difficile, tel que celui du Sahara, où les imprévus sont susceptibles de nuire sérieusement au bon fonctionnement de ces projets. En mettant donc l'accent sur les procédures appropriées afin de prévoir et de répondre aux incidents inévitables, les entreprises pourront mieux maintenir leur activité. (Mizrak, 2023).

L'extrait souligne les conséquences des imprévus pour le maintien des opérations en situation délicate. Comme le précise Parker (2023), gérer un conflit inattendu requiert des réponses rapides pour éviter les effets indésirables durables. Le fait que des groupes électrogènes, éléments importants dans les systèmes informatiques, soient endommagés témoigne bien de la faiblesse de ces installations en cas de catastrophe, et montre à quel point il est essentiel que des mesures correctives soient mises en place afin de limiter les effets néfastes des catastrophes climatiques et de la crise économique. Cela renvoie aussi aux recherches de Mizrak (2023), lequel recommande de mettre des dispositifs automatisés à disposition afin que ce type de situation soit davantage prévisible dans des milieux hostiles pour mieux y faire face.

Dans un autre extrait de mon témoignage il est rapporté :

« Avec Aziz, logisticien auprès de la société LogiPro Sahara, j'ai vite compris que les engagements pris en matière de livraisons ne seraient pas tenus. Ce qui a été le plus agaçant, ce fut la manière avec laquelle Aziz se comportait envers moi lors de mes appels téléphoniques. A chacune de mes tentatives pour connaître le statut des livraisons, il me disait d'un ton plutôt tranquille, voire presque négligent 'ça viendra, n'y pensez plus ! ' Cette attitude distante, pendant que j'étais aux prises avec les contraintes imposées par la situation sur le terrain, me faisait perdre le contrôle de celle-ci. » Extrait 4.

Le présent extrait illustre les failles en matière de coopération en cas de situations critiques. Badu et *al.* (2023), insistent tout particulièrement sur la rapidité des échanges afin de prévenir les tensions et de préserver la coopération. La négligence affichée par M. Aziz a augmenté le niveau de tension et a entamé le lien entre les différents groupes d'intérêt. D'après, D'Alessio et *al.* (2024), cette attitude montre aussi la pertinence de gérer les circuits de l'information ainsi que les différentes parties prenantes de manière à optimiser le processus décisionnel et à prévenir toute lenteur.

Daood et *al.* (2023), soulignent que, le management en cas de situation critique au sein d'un projet d'envergure nécessite de prendre en compte attentivement et de façon cohérente les différentes tensions possibles qui peuvent apparaître en même temps. En effet, une réaction inappropriée face d'une situation problématique pourrait accentuer une autre perturbation, tel que le montre le projet de chemin de fer en Italie, où les retards engendrés à la suite des problèmes de pandémie dus à la maladie de Covid 19 se sont amplifiés à cause des retards liés aux problèmes architecturaux. Ceci montre que la flexibilité et la coopération active sont nécessaires afin de prévenir tout risque lié à l'apparition de nouvelles situations conflictuelles. Cette situation révèle la nécessité de renforcer les capacités de flexibilité et la proactivité des organisations en vue qu'elles puissent réduire efficacement les conséquences négatives de plusieurs situations conflictuelles (Daood et al., 2023).

En effet, les travaux réalisés par Akyüz et *al.* (2023), indiquent clairement la nécessité de mettre en œuvre des méthodes partielles et globales de réorganisation, afin de pouvoir modifier la direction de certains axes de circulation ou reconstituer complètement des réseaux

routiers. De telles structures réduisent au minimum le temps d'attente requis et assurent le maintien des activités, notamment lorsque les conditions sont difficiles et que les réseaux de transport ne sont pas assez rigides pour permettre la diminution de la charge et des délais associés aux ruptures d'approvisionnement (Akyüz et al., 2023).

D'après Badu et al. (2023), il est important de faire preuve à la fois au niveau du partage des connaissances et de la cohérence des flux de données, éléments cruciaux dans le cadre de processus coordonnés en cas de conflit et d'un accroissement du potentiel de résistance organisationnelle. Grâce à la rapidité et à tout le temps nécessaire pour communiquer, et surtout en raison des liens qui unissent les différents groupes concernés, il est possible de préserver la collaboration, y compris en situation critique, notamment sur le plan opérationnel, en cas de catastrophe naturelle ou de problèmes liés au fonctionnement de l'entreprise (Badu et al., 2023). De plus, D'Alessio et al. (2024), expliquent que la gestion de situations inattendues exige un processus transactionnel accéléré ainsi qu'une bonne maîtrise du processus décisionnel. Le fait de confier certaines responsabilités au sein des services assure une meilleure flexibilité, alors que le fait de communiquer de façon transparente et de pouvoir obtenir des informations correctes empêche les impasses au niveau du processus décisionnel. De tels aspects confirment la nécessité de mettre en place un processus efficace au niveau de la gestion et une structure appropriée pour limiter les conséquences négatives liées aux situations de conflit (D'Alessio et al., 2024).

4.1.4 Négociation et alignement des attentes pour les parties prenantes

Au sein des projets d'envergure, il est essentiel que les attentes des différentes parties prenantes soient négociées et alignées pour garantir le succès des projets. Ces négociations nécessitent, d'après Ali et Haapasalo (2023), une bonne connaissance de la problématique et des besoins des différentes catégories de parties prenantes, afin de trouver les moyens nécessaires au rapprochement de ces dernières, lorsque leur niveau de divergence est important. Par ailleurs, la communication claire et dynamique contribue à réduire au minimum le risque par rapport à la situation réelle et à créer des liens entre les parties

prenantes dans le cadre d'un projet (Ali et Haapasalo, 2023). Par ailleurs, Prebanić et Vukomanović (2023) précisent que la participation proactive de toutes les parties prenantes dans le cadre de projets de construction de nouvelles installations représente une condition essentielle au succès de ces projets. Ces derniers soulignent le fait que tout mécanisme relatif au processus décisionnel implique un engagement actif et continu auprès de tous les acteurs concernés par le projet. Une telle démarche contribue au renforcement des liens de confiance et de la solidarité au sein du groupe, en réduisant considérablement la possibilité de conflits significatifs (Prebanić et Vukomanović, 2023).

En ce qui concerne la négociation et l'alignement des attentes pour les parties prenantes, le praticien-étudiant à raconter dans un extrait de son témoignage, on peut lire :

« Le directeur général, après un instant de recueillement, a ajouté : Votre argumentation est pertinente : Les raisons invoquées semblent pertinentes. Cependant, expliquez-moi : quelle est votre stratégie en cas de situation inattendue ? » Extrait 5.

Le présent extrait témoigne nettement des enjeux liés à la notion de prévision dans le contexte négociateur. Comme l'expliquent Ali et Haapasalo (2023), des projets d'une grande envergure exigent des aptitudes permettant de faire face à des situations inattendues, et ce afin de préserver le niveau actuel des relations avec les partenaires et de garantir un fonctionnement régulier de la structure. Cette nécessité est reflétée en particulier lorsque le directeur général souhaite disposer tout au long de la procédure du plan de travail et d'une approche intégrée en matière opérationnelle, afin de garantir le bon fonctionnement des activités prévues lors du processus décisionnel. Cela montre aussi, comme le font observer Prebanić et Vukomanović (2023), en quoi le respect des attentes de différentes parties prenantes requiert la poursuite et le maintien des échanges, notamment dans un contexte imprécis.

De plus, Machiels et *al.* (2023) mentionnent à quel point il est essentiel que les parties prenantes perçoivent diversement le degré de risque lié à la réalisation de grands ouvrages. Si elles ne sont pas identifiées, les disparités de perception pourraient accentuer d'autant plus

l'intensité de la pression qui pèse sur l'entreprise pendant la phase préparatoire du projet. Ceci est en rapport direct à la notion de risques perçus de manière distincte selon le groupe de parties prenantes. Afin de limiter les conflits potentiels, ces dernières se concertent continuellement pour aligner au mieux leur perception des risques. Des mesures visant à assurer un niveau adéquat de visibilité et de participation contribuent à diminuer les inquiétudes et à favoriser une harmonisation progressive de la situation, élément crucial pour le processus décisionnel global ainsi que pour assurer une bonne coordination au sein d'un même projet. Machiels et *al.* (2023), mettent également l'accent sur le besoin de prévoir un dispositif de détection en amont pour gérer au mieux la question des aléas, de manière en particulier en vue de prévenir de futures controverses ou de renforcer les liens avec le reste du groupe concerné (Machiels et al., 2023). Lehtinen et Aaltonen (2024), précisent que la participation directe de toutes ces catégories de parties prenantes, en particulier à travers l'utilisation faite par les réseaux de communication externes, favorise le processus décisionnel et la prise en compte progressive de leurs attentes lors de la mise en œuvre concrète des projets en matière de construction des installations et d'entretien. La présence constante des parties prenantes contribue à limiter le nombre des situations litigieuses ainsi qu'à entretenir la transparence des échanges, indispensable au rapprochement et à la concrétisation effective de l'ensemble de ces projets (Lehtinen et Aaltonen, 2024).

Enfin, Bouraima et *al.* (2023), le succès de la mise en œuvre efficace du processus de développement des projets infrastructurels est étroitement conditionné à la maîtrise et à la gestion des moyens budgétaires. Ils signalent que le management anticipé ainsi que l'active coopération des parties prenantes, à travers la durée du projet, est nécessaire afin de modifier l'ordre établi de ses besoins, diminuer le nombre croissant par rapport aux prévisions actuelles, augmenter la productivité des infrastructures existantes tout en réduisant les tensions liées à la mise en œuvre des projets existants et harmoniser leurs exigences. Le système décisionnel interactif permet de hiérarchiser et de valoriser la performance de certaines réalisations afin de mieux répondre à la demande croissante de la part des parties prenantes (Bouraima et al., 2023).

4.1.5 Processus décisionnel en cas de pression et de résilience en milieu difficile

Dans le cadre de projets réalisés en milieux difficiles, un processus décisionnel en situation de contrainte requiert une certaine flexibilité, mais également de la résistance aux imprévus. Gao et *al.* (2023) mettent en évidence toute la pertinence du concept par rapport aux enjeux internationaux complexes, dans lesquels la pression sur la gestion des projets se trouve accentuée du fait des exigences liées au milieu et au contexte culturels. De fait, les responsables en charge de ces derniers sont amenés à apprécier très vite certaines réalités, à prioriser les situations critiques ainsi qu'à réunir les moyens adaptés pour prévenir toute escalade des problèmes. L'aptitude des gestionnaires des projets par rapport à l'efficacité des processus décisionnels s'avère encore davantage indispensable dans des contextes caractérisés notamment d'extrêmes variations du climat et des aléas de la gestion logistique susceptibles d'entraver la réalisation des projets (Gao et al., 2023).

Selon, Ketelaars et *al.* (2023) il convient d'envisager cette capacité de résilience en tant qu'aptitude à réagir de façon effective aux conditions difficiles tout en garantissant une poursuite de la mission malgré les difficultés importantes qui se présentent à l'entreprise. Ainsi, en milieux complexes, la mise en place d'une démarche résiliente doit pouvoir réagir aux urgences tout en assurant le maintien en condition opérationnelle de la sécurité du personnel et des intervenants, et la pérennité des activités prévues à l'échéancier prévu (Ketelaars et al., 2023).

Afin de montrer les enjeux en termes d'environnement, voici un extrait de mon témoignage du terrain, en peux lire :

« La gestion des contraintes extrêmes liées à l'environnement du Sahara a constitué l'un des principaux enjeux du projet. En dépit de préparatifs scrupuleux, il est vite apparu qu'un plan bien ficelé pourrait être bouleversé par les aléas du milieu désertique. » Extrait 6.

Le présent extrait souligne les enjeux évoqués par Gao et *al.* (2023) relatifs au management des aléas en milieux difficiles. Cette obligation de rapidité dans le processus de transformation, que rappellent Ketelaars et *al.* (2023), trouve sa traduction concrète dans la possibilité offerte par les conditions du Sahara à réagir face aux imprévus rencontrés dans le cadre de la gestion de l'environnement. Gao et *al.* (2023), insistent également sur la nécessité d'être résilients afin de pouvoir faire face à des aléas climatiques exceptionnels, même en cas d'une organisation stricte.

La gestion de la flexibilité était essentielle dans le cadre de mon projet, comme l'ont indiqué Bakken et *al.* (2023). Gérer les aléas dépend de la capacité à répondre aux besoins et à coopérer, ainsi que de la nécessité de faire preuve de créativité, tel que mentionné par Ketelaars et *al.* (2023). Pour assurer une bonne continuation des activités, il a fallu rapidement adopter des solutions, notamment en réexaminant en permanence le niveau d'urgence requis ou en ajustant l'utilisation de certaines parties prenantes selon la nature des données collectées.

En effet, face à des situations de conflits difficiles ou inattendues comme celles rencontrées au Sahara, la capacité de résilience et la rapidité des choix effectués sont des facteurs indispensables au succès du projet. Daraojimba et *al.* (2024), expliquent comment les méthodes de gestion des projets peuvent être adaptées à des situations inattendues. Ainsi, grâce aux échanges réguliers entre les membres de l'équipe travaillant sur place ainsi qu'à la remise à plat des priorités, il a été facile de mener à bien une gestion performante malgré l'existence des problèmes rencontrés. De telles méthodes, fondées à la fois sur le travail en commun et sur la révision permanente de la hiérarchie en fonction de critères différents, offrent la possibilité aux dirigeants d'entreprise de répondre activement aux enjeux liés au contexte et à la structure de l'entreprise (Daraojimba et *al.*, 2024).

Pour gérer au mieux les aléas, la gestion des conflits dépend tout simplement des qualités d'échanges entretenus par les différents groupes de parties prenantes ainsi que de la qualité technique apportée aux projets. Ainsi, que le précisent Daraojimba et *al.* (2024) il est essentiel de réévaluer continuellement ces critères afin de créer un climat favorable au

développement et à la confiance, mettant ainsi en évidence la nécessité de fluidifier les échanges en vue de garantir la pérennité des projets et leur succès face à des conditions de travail aléatoires (Daraojimba et al., 2024). De plus, Bakken et al. (2023) soulignent que la flexibilisation du fonctionnement décisionnel en période de stress est plus efficace en cas de difficultés inattendues, car elle combine à la fois innovation et réflexion. Ce constat correspond aussi à l'expérience acquise lors du management du projet du Sahara, dans lequel il fallait alternativement passer d'une situation de prise immédiate de mesures, motivée par le besoin urgent, à celle d'une prise en compte approfondie afin de garantir le maintien à long délai du projet (Bakken et al., 2023).

Il est essentiel de savoir adapter une bonne partie des mesures stratégiques en fonction du contexte sur place afin de pouvoir assurer le maintien des projets viables en cas de circonstances défavorables. Shabani et al. (2023), se basant ainsi sur la méthode (Swiss Cheese) proposée par Reason (1990), avancent un raisonnement global afin de mieux appréhender la façon avec laquelle les défauts apparaissent aux divers degrés de complexité de chaque projet et accroissent leur probabilité de voir celui-ci aboutir à une défaillance. Utilisé dans le cadre du management opérationnel dans des contextes délicats, il met l'accent en particulier sur la nécessité pour un projet de disposer simultanément de multiples moyens de protection afin de prévoir et de limiter au maximum ses conséquences, mais aussi de pouvoir faire face à toute éventualité. La résilience et la rapidité des prises de décisions sont alors indispensables pour gérer des problèmes, mais aussi pour garantir une gestion harmonieuse et conforme à la finalité d'un projet (Shabani et al., 2023).

4.1.6 Solutions innovantes et technologiques face aux enjeux environnementale

La prise en compte d'innovations en matière de technologie lors de la réalisation de projets liés à l'environnement constitue un élément incontournable face aux problèmes que posent les effets du climat ou la détérioration des conditions environnementales. Parmi lesquelles on trouve notamment la mise en place de structures écologiques, le développement de technologies innovantes liées à l'énergie durable ainsi que des technologies plus saines,

afin de réduire les effets des diverses actions menées par les êtres humains en matière de protection environnementale, et de favoriser également la durabilité économique de ces actions. Comme l'expliquent Arzo et Hong (2024), toutes ces technologies et en premier lieu, les initiatives relatives à la mise en place de l'infrastructure écologique ou de nouvelles formes d'innovation technologiques, constituent un facteur déterminant de durabilité pour les entreprises et le personnel chargé de la mise en œuvre de ces politiques (Arzo et Hong, 2024). En outre, Angeon et crevoisier (2024) mettent en avant toute la pertinence de la démarche de territorialisation dans le cadre de la thématique du développement des transitions soutenables, dans laquelle l'innovation se trouve confrontée à la nécessité d'être intégrée dans le cadre local pour en optimiser la portée. Une telle démarche facilite la satisfaction d'exigences particulières à des territoires confrontés par exemple aux enjeux écologiques, à l'instar d'un projet réalisé en milieu saharien (Angeon et Crevoisier, 2024). Finalement, Mehmood et al. (2024) indiquent également qu'une mutation des industries et des technologies écologiques permet une diminution considérable du taux d'émission du gaz carbonique, ce qui permet à la fois de combattre la hausse de la température globale tout en assurant une croissance économique soutenable (Mehmood et al., 2024).

Afin de montrer la pertinence des solutions innovantes et technologiques face aux enjeux dans les projets environnementaux, on peut lire dans un extrait de mon témoignage que :

« Nous avons installé un réseau redondant de communication pour compenser les fréquentes coupures de courant, permettant une meilleure synchronisation entre les divers chantiers. Ce système fut essentiel pour la création du système de secours, puisqu'un incident sur un site isolé exigeait une réaction immédiate, grâce à la mise en place d'un réseau de secours parallèle. » Extrait 7.

La création et la gestion de systèmes informatiques sécurisés et redondants est indispensable afin de garantir l'intégrité du fonctionnement d'un système électrique en cas de pannes répétées. Wakasa et al. (2024) précisent qu'un dispositif redondant est fondamental pour les milieux critiques, dans lesquels toute coupure de courant peut avoir un impact majeur

en termes opérationnels. En effet, ces systèmes compensent à la fois l'absence d'infrastructure primaire mais assurent surtout le maintien du contact entre les parties prenantes, y compris en cas d'urgence (Wakasa et al., 2024). Morohashi et al. (2023) ont aussi indiqué qu'un réseau d'information coir en milieu fermé, notamment en cas de zones désertes. En effet, la redondance du réseau renforce la flexibilité en cas de situation inattendue et assure ainsi une meilleure adaptation au contexte actuel (Morohashi et al., 2023). En outre, Bibartiu et al. (2023) soulignent que de tels dispositifs accroissent l'accessibilité à des prestations vitales tout en diminuant le nombre de ruptures imprévues, renforçant du même coup l'innocuité du projet ainsi que sa solidité au sein de milieux aussi complexes et risqués que possible (Bibartiu et al., 2024)

De plus, dans un autre extrait, la praticienne-étudiante évoque les effets sur la diminution du coût et la performance environnementales des énergie renouvelables. On peut lire :

« Grâce aux modules photovoltaïques, notre dépendance vis-à-vis des groupes électrogènes alimentés en gazole a diminué en moyenne de 30%, améliorant non seulement le rendement, mais également le bilan écologique de l'opération. Ce projet a également entraîné une réduction des coûts opérationnels sur le long terme, tout en témoignant de notre volonté d'adopter des méthodes plus respectueuses de l'environnement et des pratiques de fabrication écologique. » Extrait 8.

L'implantation des panneaux solaires photovoltaïques en milieu difficile tel celui rencontré au Sahara représente un moyen important pour diminuer le recours aux énergies renouvelables tout en augmentant les performances énergétiques du projet. Jacome et al. (2024), précisent qu'une supervision des installations grâce au développement de nouvelles solutions techniques assure un contrôle efficace des systèmes et permet de prévenir les défaillances éventuelles afin de garantir une meilleure performance opérationnelle (Jacome et al., 2024). D'après, Aoun (2024) même si les difficultés rencontrées, comme les températures élevées ou les fortes concentrations d'impuretés, sont autant des obstacles qui peuvent néanmoins être contournés par la mise en œuvre de techniques innovantes de

maintenance périodique. Ceci est apparu confirmé par le projet Saharien, dans lequel la mise en place des panneaux solaires a diminué le recours à des systèmes de génération d'appoint de 30 %, ce qui a permis de renforcer le rendement économique et de baisser significativement le niveau des frais de fonctionnement à terme (Aoun, 2024). De plus, Abdulla et *al.* (2024) font remarquer que la gestion préventive des systèmes solaires est indispensable afin que ceux-ci restent durablement opérationnels en milieux extrêmes. Il s'agit notamment de mettre en place un entretien périodique, comme une inspection et un nettoyage du panneau, pour éviter les défaillances et conserver un rendement élevé à terme, en diminuant les frais de maintenance (Abdulla et al., 2024).

Comme conclusion à cette analyse je dirai que les recherches menées dans le domaine des projets de gestion en milieu complexes comme celui du Sahara Algérien met en évidence la nécessité d'une bonne communication, de faciliter l'accès à l'information ainsi que la gestion des imprévus afin de garantir la réussite effective du projet. D'après la littérature spécialisée, la coopération entre parties prenantes et la capacité à faire face à des aléas sont des éléments déterminants qui permettent de relever avec succès tous les enjeux posés par ces milieux complexes. Ces méthodes complétées par des solutions innovantes et technologiques contribuent de manière significative à garantir le maintien de la continuité des activités et de la durabilité de ces projets. Cette observation permet d'ouvrir le champ des recherches sur de nouvelles thématiques, car beaucoup de chercheurs souhaitent mieux appréhender les interactions entre les parties prenantes ainsi que les modalités de résolution des problèmes liés aux projets réalisés en conditions extrêmes.

4.2 Discussion des résultats et contributions théoriques

La contribution théorique de ma recherche permet d'enrichir la compréhension du rôle de la communication entre les parties prenantes dans les projets collaboratifs complexes. Le principal but recherché consistait donc à étudier la manière avec laquelle les communications écrites ou orales agissent dans le cadre du projet en termes de communication pour la coordination et la réalisation aux objectifs de la stratégie. À partir du cadre conceptuel exposé

dans le premier volet de la recherche sur la communication, la présente partie abordera de manière détaillée les contributions apportées dans le cadre des analyses que j'ai menées et les comparera aux résultats de la littérature existante. En outre, ces contributions sont comparées à celles de la littérature actuelle, étant donné que ces dernières visent à identifier certains aspects qui ont été peu développés dans les travaux de recherche précédents plutôt que de se limiter uniquement à la confirmation du constat effectué dans la littérature précédente.

Premièrement, je me suis interrogée ainsi sur les diverses modalités de communication entre parties prenantes. La communication formelle apparaît fréquemment comme un élément incontournable dans la littérature afin d'assurer une bonne lisibilité du processus décisionnel ainsi qu'une meilleure compréhension des enjeux liés à la communication formelle. Cette dimension formalisée a été soulignée par Freeman (1984) et Zulch (2014). Toutefois, mes résultats de recherche démontrent dans les projets plus complexes, ce mode opératoire bien qu'important ne suffit pas à la gestion des aléas. Ma recherche ici fournit une nouvelle mise en perspective, en mettant en avant le fait que la communication orale, parfois informelles favorise une adaptation réactive en cas de crises ou d'incertitudes, contribuant à préserver la cohérence entre les objectifs et les contraintes. Ce constat vient en complément aux travaux de Clarkson (1995), qui insiste surtout sur la nécessité d'une gestion légitime et efficace de la part des parties prenantes, sans accorder une place adéquate à la souplesse exigée par la communication.

Deuxièmement, j'ai analysé le processus proactif d'élaboration et de gestion d'attentes envers les parties prenantes, un élément que la littérature considère comme essentiel dans la résolution des conflits et l'assurance qualité de la cohésion des projets. Les résultats obtenus confortent ce point de vue, tout en apportant une perspective nouvelle, à savoir la complémentarité de la communication écrite, qui permet de structurer des obligations avec la communication orale, conçue comme un moyen efficace d'adaptation aux circonstances inattendues, qui se révèle un élément essentiel de la réussite des projets de grande envergure.

Enfin, je me suis basée à la fois sur ma propre expérience en tant que praticienne-chercheuse ainsi que sur certaines théories multidisciplinaires disponibles afin de mettre en

relation mon expérience et la littérature pour obtenir les résultats nécessaires pour répondre à ma question de recherche qui est les effets sur les projets de la communication entre les parties prenantes. Ces résultats indiquent que lorsque la communication est insuffisamment flexible ou proactive, elle nuit considérablement au processus décisionnel des parties prenantes et donc à la réalisation effective du projet. Cependant, la communication correctement organisée, accompagnée par une démarche interactive et réactive face aux circonstances inattendues, contribue au maintien de la cohérence des stratégies et assure une bonne maîtrise de la gestion des contraintes.

4.2.1 Diagramme d'Ishikawa sur les facteurs influençant la communication dans la complexité des projets

Dans le but de présenter de façon visible comme synthétisée toutes sortes de défaillances au niveau du processus communicationnel dans la complexité des projets, le projet prévoit une série de mesures destinées aux parties prenantes afin de faciliter la communication entre ces dernières, j'ai établi un diagramme d'Ishikawa. Ce diagramme, aussi connu comme étant le diagramme de cause effets, a pour but d'organiser les divers éléments susceptibles de nuire au bon déroulement du processus décisionnel et donc à la bonne exécution du projet.

Le diagramme d'Ishikawa souligne les causes majeures du mauvais déroulement des opérations en matière d'information et de communication, qui ont été relevées au cours de ce projet. Il permet également aux parties prenantes de se visualiser les divers aspects exerçant une influence défavorable en termes de collaboration et de coopération entre ces dernières. Parmi les différentes causes recensées, telles que l'absence de réactivité en cas de situation inattendue, la mauvaise coordination de la communication écrite ou orale, ainsi que les difficultés techniques, montrent à quel point le processus de communication peut constituer un élément restrictif pour le succès des projets de grande envergure. Pour améliorer la qualité de la communication et la réalisation d'objectifs stratégiques, il faut prendre en compte ces facteurs.

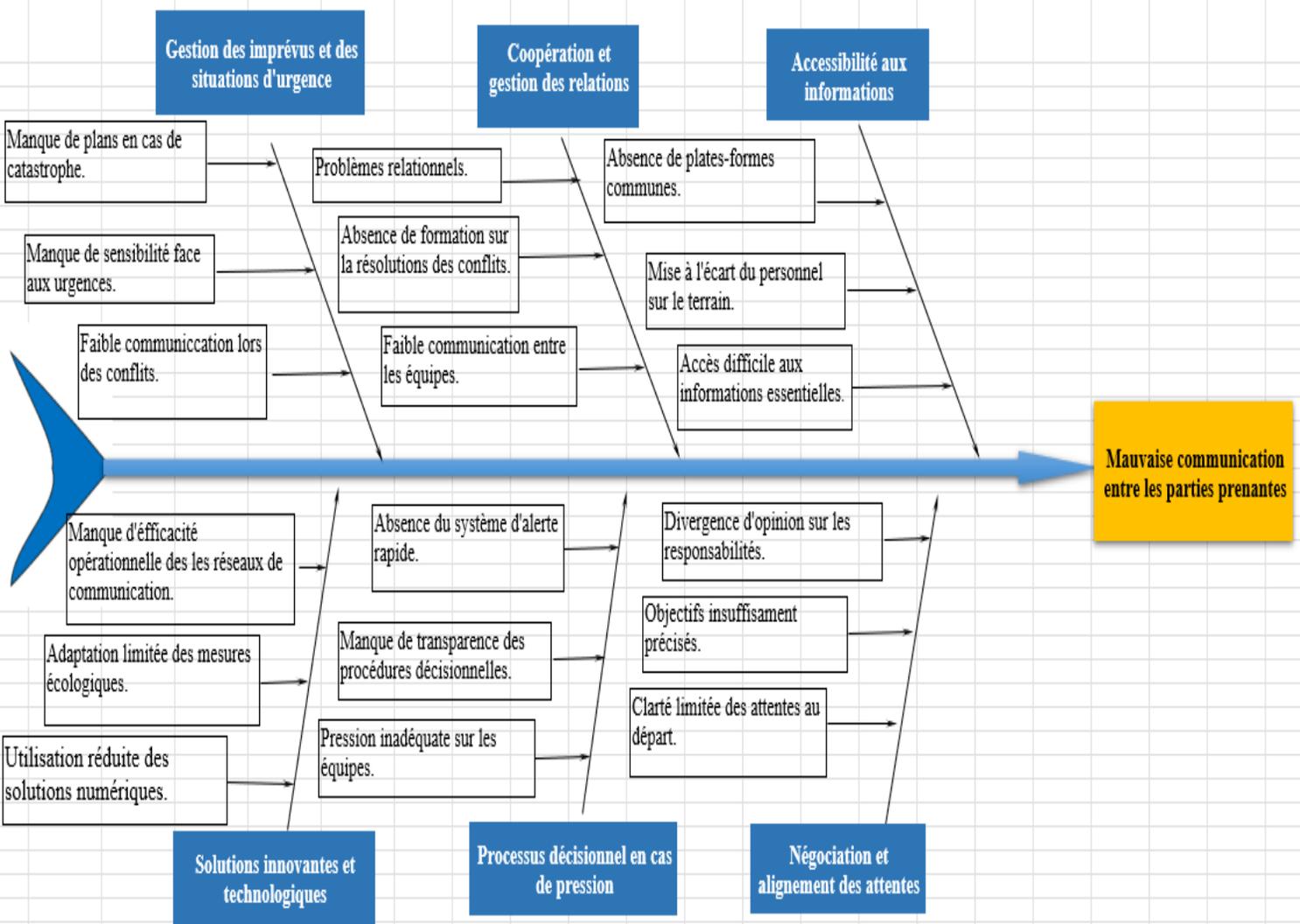


Figure 8. Diagramme Ishikawa sur les facteurs influençant la communication dans le projet

Source : synthèse personnelle

4.2.2 Synthèse des résultats et recommandation pratiques

Après la visualisation en digramme d'Ishikawa des causes racines, je propose un tableau résumant les principaux résultats de ma recherche. Dans ce tableau figurent les facteurs déterminés, les observations extraites du témoignage ainsi que les propositions afin de faciliter une meilleure communication entre les parties prenantes dans la complexité de projet.

Tableau 5. Synthèse de facteurs de communication, observation et recommandations

Facteurs de Communication	Référence et théorie	Propositions
Accessibilité aux informations	Pour que toutes les parties prenantes aient la capacité de collaborer, il est indispensable de pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires (Forscher et al., 2023).	Utilisation conjointe des différentes plateformes permettant de disposer immédiatement des informations nécessaires à la bonne marche du projet.
La coopération et la gestion des relations entre les parties prenantes	Il est essentiel d'assurer une bonne coordination des relations dans le but de prévenir toute situation conflictuelle (Ghorbani, 2023).	Organiser un programme et une formation sur les méthodes relationnelles en vue de favoriser le développement de la collaboration.
Gestion des imprévus et des situations d'urgences	Pour répondre efficacement aux situations critiques, il est nécessaire de faire preuve à la fois de flexibilité et de réactivité (Mizrak, 2023).	Mettre en place une planification de la gestion en cas des situations de conflit, adaptée et réactive, afin de faire face à toute éventualité.

Négociation et alignement des attentes pour les parties prenantes	La réussite de tout projet nécessite que les parties prenantes alignent leur attentes (Ali et Haapasalo, 2023).	Bien déterminer le niveau hiérarchique et les responsabilités des différentes parties prenantes concernées, depuis la phase initiale du projet.
Processus décisionnel en cas de pression et de résilience en milieu difficile	Dans un environnement hostile, il est crucial que les décisions prises se fassent avec célérité et résistance pour éviter tout risque imprévu (Gao et al., 2023).	Mettre en place un dispositif de détection immédiate des accidents en vue de prévenir et résoudre les problèmes éventuels.
Solutions innovantes et technologiques face aux enjeux environnementale	De nouvelles méthodes innovantes contribuent à renforcer la durabilité et la viabilité à long terme des projets (Arzo et Hong, 2024).	Favoriser le recours avec succès au développement des technologies écologiques dans le but de réduire les coûts et optimiser les bénéfices obtenus.

Source : Synthèse personnelle.

Grace aux résultats recueillis, j'ai pu élaborer plusieurs recommandations concrètes afin de renforcer l'efficacité de la communication dans la complexité des projets. Ces recommandations, issues des observations et des analyses effectuées, sont les suivantes :

En vue de faciliter l'accès à l'information, je préconise le recours aux plateformes coopératives offrant aux parties prenantes les moyens nécessaires pour accéder à des informations importantes et les échanger à temps. De fait, pour prévenir les incompréhensions ainsi que les éventuels délais de mise en œuvre des missions, il est indispensable de garantir un accès à toutes les informations disponibles ainsi qu'à la totalité de celles-ci. Une telle démarche accélère le processus décisionnel, et contribue également au développement durable des équipes, notamment en cas de situations critiques. Cette nécessité de gestion instantanée des données s'avère essentielle en milieu compliqué tel que les extraits étudiés dans le cadre de ma recherche le confirment.

Afin de mieux appréhender la gestion des relations, il est indispensable que l'on dispose de compétences particulières dans le domaine du management et des conflits interpersonnels. En effets, mon expérience sur le terrain montre qu'il existe parfois de fortes pressions, en particulier en cas de différences de points de vue et de conflits à propos de certains aspects du projet. Apprendre aux parties prenantes comment maîtriser davantage ce type d'interactions contribue ainsi à instaurer une atmosphère propice à la collaboration et au succès de l'opération. En outre, l'instauration en amont de la communication ouverte contribue au développement de la relation d'échange et de confiance, diminuant de ce fait le nombre de causes éventuelles des conflits.

Pour faire face à des situations inattendues lors de la mise en œuvre des projets de grande envergure, la gestion flexible et la capacité d'adaptation constituent un facteur important. Je préconise le développement sous forme préétablie d'un dispositif de contingence transparent, assorti notamment à une distribution flexible d'attribution en cas d'urgence. Mettre en place une dynamique et une rapidité dans la prise des responsabilités peut permettre d'atténuer fortement l'impact néfaste de certaines phases critiques, tel qu'il ressort clairement dans certaines analyses présentées lors de la présente recherche. Le fait de prévenir l'apparition éventuelle d'une urgence en veillant ainsi à ce que tous les participants à l'équipe soient informés des réactions à prendre, contribue à surmonter les imprévus.

De manière à garantir une bonne harmonisation entre les parties prenantes, la définition précise et claire en amont des attentes du projet est indispensable. Cela implique la mise en forme des compromis par écrit, en gardant toutefois une certaine souplesse afin d'apporter des modifications tout au long de l'opération. Les résultats obtenus indiquent clairement qu'une association entre la communication formelle et informelle contribue au renforcement du lien entre les différents groupes concernés, surtout lors de circonstances imprévisibles.

Finalement, je recommande fortement la mise en place des solutions innovantes technologiques afin de relever ces défis liés aux environnements difficiles. Dans le cadre de ma recherche, la redondance de systèmes a fait preuve qu'elle contribuait efficacement au maintien des activités, y compris dans des situations de rupture majeures. De même, le

recours à des énergies renouvelables, telles que des panneaux solaires photovoltaïques, constitue une solution intéressante pour diminuer les frais de fonctionnement dans le cadre du respect des exigences écologiques.

Ces recommandations ont pour but de renforcer la gestion de projets élaborés, en insistant sur la flexibilité au niveau de la communication, sur la gestion des relations avec les parties prenantes ainsi que la mise en œuvre de nouvelles technologies pour garantir la durabilité des projets. Ces contributions aident à renforcer les capacités des projets dans un contexte difficile et à mieux satisfaire aux exigences des parties prenantes en matière de résistance et de performance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche contribue de manière importante à la compréhension des facteurs influençant la communication entre les parties prenantes au sein des complexités des projets. Grâce à une approche méthodologique basée sur l'autopraxéographie, j'ai mis en évidence l'importance fondamentale d'une communication claire et proactive afin d'assurer une gestion efficace des parties prenantes et la résilience du projet dans des environnements d'incertitude. En s'appuyant sur une démarche réflexive approfondie, cette étude a permis d'illustrer comment des ajustements continus dans les modalités de communication peuvent atténuer les tensions et faciliter la prise de décision, même dans des situations imprévues.

Les résultats observés indiquent que l'adoption d'une communication agile et contextuelle participe de manière significative à la réduction des conflits, à l'amélioration de la coopération entre les parties prenantes et à la stabilisation de la confiance au sein des équipes (Ritter et al., 2023). Grâce à l'analyse d'expériences concrètes issues de mon expérience professionnelle, la présente recherche a identifié certains facteurs clé de communication qui favorisent l'engagement et la cohésion des parties prenantes, y compris dans un contexte de crise. Ces résultats soulignent également que l'empathie et l'écoute active sont des composantes essentielles pour renforcer les relations entre les parties prenantes, en particulier lors de phase critiques du projet.

Toutefois, certaines limites liées à la méthodologie utilisée doivent être soulignées. La méthode autopraxéographie, bien que très enrichissante, reste dépendante de ma subjectivité de praticienne-chercheuse, et donc susceptible de présenter certains préjugés liés à la mémoire et à l'interprétation personnelle des événements vécus. Malgré une volonté de sincérité et de réflexion critique, la possibilité de généraliser les résultats à d'autres contextes

reste limitée. En outre, la collecte de données fondée principalement sur des récits personnels peut manquer de triangulation, limitant ainsi la robustesse des conclusions tirées.

Dans le cadre de futures recherches, il conviendrait également de réfléchir à la mise en œuvre des résultats de cette recherche dans d'autres contextes ou types de projets, ainsi que d'élargir la méthodologie en combinant l'autopraxéographie avec d'autres approches qualitatives, notamment des entretiens semi-structurés ou des groupes de discussion, afin d'enrichir la compréhension des facteurs influençant la communication entre les parties prenantes. En outre, il serait utile d'examiner comment l'intégration des nouvelles technologies de communication pourrait optimiser davantage la gestion des parties prenantes dans des environnements encore plus incertains et évolutifs (Skikra et Echaoui, 2024).

Enfin, cette recherche apporte une contribution significative à la littérature existante en proposant des recommandations pratiques pour une gestion plus efficace des complexités des projets. Elle souligne l'importance des facteurs influençant la communication entre les parties prenantes afin de renforcer la performance organisationnelle et d'assurer la viabilité du projet, tout en mettant l'accent sur la nécessité d'une approche proactive et flexible pour optimiser les interactions dans des environnements complexes. En somme, cette étude aspire à servir de guide aux gestionnaires de projets désireux leurs pratiques communicationnelles, tout en s'adaptant aux défis d'un monde en perpétuelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdul-Fatawu, Y., Adjei-Kumi, T., et Acheamfour, V. K. (2024). Assessing effective project communication management on construction projects in Ghana. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 14(3), 420-459. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.14.03.2024.p14738>
- Abdulla, H., Sleptchenko, A., et Nayfeh, A. (2024). Photovoltaic systems operation and maintenance: A review and future directions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 195, 114342. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2024.114342>
- Abousaid, F. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en sciences de gestion : Enjeux et perspectives. *Revue AME*, 5(2), 547-564. <https://revues.imist.ma/?journal=AME>
- Aguzzoli, R., Lengler, J., Miller, S. R., et Chidlow, A. (2024). Paradigms in qualitative IB research: Trends, analysis and recommendations. *Management International Review*, 64(2), 165-198. <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00529-5>
- Aissa, S., & Reghioui, A. (2024). Evaluation epistimologico-méthodologique du capital humain. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 1101-1114. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1708>
- Akyüz, M. H., Dekker, R., et Azadeh, S. S. (2023). Partial and complete replanning of an intermodal logistic system under disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102968>
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *proyética/projectics/projectique*, 16, 69-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, HS, 163-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N., et Couture, M.-M. (2013). The support to an entrepreneur: from autonomy to dependence. *SAGE Open*, 3(2), 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244013492779>

- Albert, M.-N., et Dodeler, N. L. (2021). La gestion des personnes en milieu de travail : une formation profondément ancrée dans la pensée complexe. *projectique/projectics/proyética*, 30, 29-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/proj.030.0029>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M., et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11, 1-18. <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., et Ohin, A. Y. (2022). How organizations can develop solidarity in the workplace? A case study. *Humanistic Management Journal*, 7(2), 327-346. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00135-3>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., et Perouma, J.-P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *proyética/projectics/projectique*, 22, 33-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/proj.022.0033>
- Albert, M.-N., et Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In N. Michaud (Ed), *Produire du savoir et de l'action* (pp. 142-152). Éditions EMS.
- Albert, M.-N., et Michaud, N. (2023). Autopraxeography: A method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2022-0016>
- Albert, M.-N., et Perouma, J.-P. (2017). The dialogue: An essential component to consider "organization as a community of persons". *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0024-8>
- Albuali, M. (2021). Effective strategies for managing communication in a project. *International Journal of Applied Industrial Engineering*, 8(1), 1-6. <https://doi.org/10.4018/ijaie.20210101.oa1>
- Ali, F., et Haapasalo, H. (2023). Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: Challenges and preconditions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 58-76. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2022-0066>
- Aloui, A., Saadaoui, K., et Wehbi Sleiman, M. (2015). Le concept de parties prenantes : Proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE. *Management & Sciences Sociales*, 2015/2(2), 120-137. <https://doi.org/10.3917/mss.019.0120>
- Anaba, D. C., Kess-Momoh, A. J., et Ayodeji, S. A. (2024). Strategic negotiation and contract management: Best practices for high-stakes projects. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(7), 1310-1320. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i7.1268>

- Angeon, V., et Crevoisier, O. (2024). Une approche territoriale des transitions soutenables : Théorisation et application à la transition agroécologique. *Géographie, Économie, Société*, 26(In Press). <https://doi.org/10.1684/ges.2024.9i>
- Aoun, N. (2024). Energy and exergy analysis of a 20-MW grid-connected PV plant operating under harsh climatic conditions. *Clean Energy*, 8(1), 281-296. <https://doi.org/10.1093/ce/zkad088>
- Arzo, S., et Hong, M. (2024). Resilient green infrastructure: navigating environmental resistance for sustainable development, social mobility in climate change policy. *Heliyon*, 10(13), 2-15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33524>
- Assudani, R., et Kloppenborg, T. J. (2010). Managing stakeholders for project management success: An emergent model of stakeholders. *Journal of General Management*, 35(3), 67-80. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/030630701003500305>
- Bacevic, J. (2023). Epistemic injustice and epistemic positioning: towards an intersectional political economy. *Current Sociology*, 71(6), 1122-1140. <https://doi.org/10.1177/00113921211057609>
- Badu, J., Kruke, B. I., et Saetren, G. B. (2023). Crisis communication and trustworthiness among crisis actors: towards a typology of crisis management difficulties. *Safety in Extreme Environments*, 5(2), 119-130. <https://doi.org/10.1007/s42797-023-00074-8>
- Bakken, B. T., Hansson, M., et Hærem, T. (2024). Challenging the doctrine of “non-discerning” decision-making: investigating the interaction effects of cognitive styles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 209-232. <https://doi.org/10.1111/joop.12467>
- Battistella, C., Bortolotti, T., Boscari, S., Nonino, F., et Palombi, G. (2024). The impact of cultural dimensions on project management performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 108-130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3498>
- Bendahan, M., EL OUAFA, J., et Cherkaoui, A. (2023). Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(12), 374-393. www.revuefreg.fr
- Bibartiu, Ot., Dürr, F., Rothermel, K., Ottenwälder, B., et Grau, A. (2024). Availability analysis of redundant and replicated cloud services with Bayesian networks. *Quality and Reliability Engineering International*, 40(1), 561-584. <https://doi.org/10.1002/qre.3414>
- Bouglet, J., et Joffre, O. (2015). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : L’apport d’une approche centrée sur les attentes. *Management international*, 20(1), 12-25. <https://doi.org/10.7202/1045352ar>

- Bounid, S., et El Hammouti, M. (2024). Gestion des parties prenantes, un élément décisif au service du déploiement d'une stratégie environnementale proactive au sein d'une entreprise. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, 5(2), 2658-8455. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10727974>
- Bouraima, M. B., Qiu, Y., Stević, Ž., Marinković, D., et Deveci, M. (2023). Integrated intelligent decision support model for ranking regional transport infrastructure programmes based on performance assessment. *Expert Systems with Applications*, 222. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119852>
- Braun, V., et Clarke, V. (2024). Reporting guidelines for qualitative research: A values-based approach. *Qualitative Research in Psychology*, 1-40. <https://doi.org/10.1080/14780887.2024.2382244>
- Calderon-Tellez, J. A., Bell, G., Herrera, M. M., et Sato, C. (2023). Project management and system dynamics modelling: Time to connect with innovation and sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(1), 3-29. <https://doi.org/10.1002/sres.2926>
- Chawki, A., et Ait Lemqeddem, H. (2020). Efficacité de la gestion des parties prenantes dans les PME au Maroc. *Revue AME*, 2(1), 240-260. <https://doi.org/https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i2.20812>
- Corazza, L., Cottafava, D., Torchia, D., et Dhir, A. (2024). Interpreting stakeholder ecosystems through relational stakeholder theory: The case of a highly contested megaproject. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 2384-2412. <https://doi.org/10.1002/bse.3601>
- Costa, J., Pádua, M., et Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: what is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- D'Alessio, I., Quagliari, A., Burrari, J., Pizzo, A., Mari, E., Aitella, U., Lausi, G., Tagliaferri, G., Cordellieri, P., Giannini, A. M., et Cricenti, C. (2024). "Leading through crisis": A systematic review of institutional decision-makers in emergency contexts. *Behavioral Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/bs14060481>
- Daood, A., Floricel, S., Mascia, D., et Giustiniano, L. (2024). Understanding multiple crises unfolding within megaprojects: Crises' interdependencies, responses, and outcomes. *International Journal of Project Management*, 42(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102545>
- Daraojimba, E. C., Nwasike, C. N., Adegbite, A. O., Ezeigweneme, C. A., et Gidiagba, J. O. (2024). Comprehensive review of agile methodologies in project management. *Computer Science et IT Research Journal*, 5(1), 190-218. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i.717>

- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to be boss in instant messaging?” The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Deroncele-Acosta, A., Gross-Tur, R., Bellido-Valdiviezo, O., et López-Mustelier, R. (2024). Qualitative research from grounded theory to build a scientific framework on the researcher’s epistemic competence. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1-16. <https://doi.org/10.1177/16094069241284218>
- Divine, M., Guo, F., et Donghee, Y. W. (2020). « Talking without A voice »: Understanding non-verbal communication in social virtual reality. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(CSCW2), 175. <https://doi.org/10.1145/3415246>
- Donaldson, T., et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <http://www.jstor.org/stable/258887>
- Eddakir, S., et Maaroufi, A. (2024). Le management des conflits dans les organisations : Quels apports de la théorie des parties prenantes. *Revue Marocaine de Commerce et de Gestion (RMCGE)*.
- Ekemezie, I. O., et Digitemie, W. N. (2024). Best practices in strategic project management across multinational corporations: A global perspective on success factors and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 795-805. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.936>
- Emeka-Okoli, S., Nwankwo, T. C., Otonnah, C. A., et Nwankwo, E. E. (2024). Effective stakeholder relationship management in the oil and gaz sector: A conceptual and review perspective. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(3), 372-383. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i3.898>
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., et Onoyama Mori, S. S. (2019). Strategic planning in higher education institutions: What are the stakeholders’ roles in the process? *Higher Education*, 79(6), 1039-1056. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8>
- Ferguson, S., Velzen, E. V., et Olechowski, A. (2024). Team and communication impacts of remote work for complex aerospace system development. *Systems Engineering*, 27(1), 199-213. <https://doi.org/10.1002/sys.21716>
- Flores, J. L. M., Kilag, O. K. T., Tiu, J. S., Groenewald, E. S., Balicoco, R. D., et Rabi, J. I. A. (2023). TED talks as pedagogical tools: Fostering effective oral Communication and lexical mastery. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(6), 322-333. <https://orcid.org/0000-0002-6475-6304>

- Fodouop Kouam, A. W. (2024). Interpretivism or constructivism: Navigating research paradigms in social science research. *International Journal of Research Publications*, 143(1), 1-5. <https://doi.org/10.47119/ijrp1001431220246122>
- Forscher, P. S., Wagenmakers, E.-J., Coles, N. A., Silan, M. A., Dutra, N., Basnight-Brown, D., et Ijzerman, H. (2023). The Benefits, Barriers, and Risks of Big-Team Science. *Perspectives on Psychological Science*, 18(3), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/17456916221082970>
- Foster, C. (2024). Methodological pragmatism in educational research: From qualitative-quantitative to exploratory-confirmatory distinctions. *International Journal of Research and Method in Education*, 47(1), 4-19. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2023.2210063>
- Gamil, Y., et Abd Rahman, I. (2023). Studying the relationship between causes and effects of poor communication in construction projects using PLS-SEM approach. *Journal of Facilities Management*, 21(1), 102-148. <https://doi.org/10.1108/JFM-04-2021-0039>
- Gao, L., Luo, X., Wang, Y., Zhang, N., et Deng, X. (2024). Retention in challenging international construction assignments: Role of expatriate resilience. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(2). <https://doi.org/10.1061/jcemd4.coeng-13760>
- Ghorbani, A. (2023). A review of successful construction project managers' competencies and leadership profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76-95. <https://doi.org/10.22075/JRCE.2022.24638.1560>
- Gillespie, A., Glăveanu, V., et De Saint Laurent, C. (2024). Pragmatism and Methodology: Doing Research That Matters with Mixed Methods. In *Pragmatism and Methodology*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009031066>
- Gobo, G. (2023). Mixed methods and their pragmatic approach: Is there a risk of being entangled in a positivist epistemology and methodology? Limits, pitfalls and consequences of a bricolage methodology. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 24(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.4005>
- Gond, J.-P., et Mercier, S. (2003). Les théories des parties prenantes : Une synthèse critique de la littérature. *Les théories des parties prenantes*. <https://www.researchgate.net/publication/228772810>
- Hajiyeva, I. (2024). Oral and written communication skills summary. *Linguistic Researches*, 01, 187-192. <https://doi.org/10.59849/2664-5432.2024.1.187>
- Hampson, T., et McKinley, J. (2023). Problems posing as solutions: Criticising pragmatism as a paradigm for mixed research. *Research in Education*, 116(1), 124-138. <https://doi.org/10.1177/00345237231160085>

- Ignacio, A. G., et Paras, P. S. (2024). A critical analysis of epistemological and ontological assumptions in constructivism. In M. Kayyal (Ed), *Building Resiliency in Higher Education: Globalization, digital skills, and student wellness* (pp. 1-17). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5483-4.ch001>
- Jacome, F., Andagoya-Alba, L. D., Osorio, H., et Paredes, E. (2024). Real-time fault identification of photovoltaic systems based on remote monitoring with IoT. *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems*, 15(3), 225-234. <https://doi.org/https://doi.org/10.32985/ijeces.15.3.2>
- Ketelaars, E., Gaudin, C., Flandin, S., et Poizat, G. (2024). Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review. *Safety Science*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311>
- Khosravi, P., Rezvani, A., et Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Koch, T., et Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications*, 27(3), 494-508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Kwofie, T. E., Ellis, F. A., Addy, M. N., Amos-Abanyie, S., Aigbavboa, C., et Afram, S. O. (2023). Relationship clusters and performance of conflict management strategies in cross-organisational projects teams. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 676-699. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0504>
- Lee, Y. (2018). Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/2329488418803661>
- Lehtinen, J., et Aaltonen, K. (2024). Community stakeholders' online engagement in infrastructure projects: A theory-testing single-case study. *Construction Management and Economics*, 42(8), 758-786. <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2326558>
- Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 1-31. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Machiels, T., Compernelle, T., et Coppens, T. (2023). Stakeholder perceptions of uncertainty matter in megaprojects: The Flemish A102 infrastructure project. *International Journal of Project Management*, 41(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102437>
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., et Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>

- Mehmood, S., Zaman, K., Khan, S., Ali, Z., et Khan, H. ur R. (2024). The role of green industrial transformation in mitigating carbon emissions: Exploring the channels of technological innovation and environmental regulation. *Energy and Built Environment*, 5(3), 464-479. <https://doi.org/10.1016/j.enbenv.2023.03.001>
- Mercie, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., et Lee, J. H. (2022). Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. *Journal of Business Ethics*, 175(1), 75-94. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-0>
- Mizrak, F. (2023). Managing risks and crises in the logistics sectors: A comprehensive analysis of strategies and prioritization using AHP method. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7, 114-148. <https://doi.org/https://doi.org/10.54707/meric.1335033>
- Morohashi, H., Hakamada, K., Kanno, T., Tadano, K., Kawashima, K., Takahashi, Y., Ebihara, Y., Oki, E., Hirano, S., et Mori, M. (2023). Construction of redundant communications to enhance safety against communication interruptions during robotic remote surgery. *Scientific Reports*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-37730-9>
- Mueller, J. (2015). Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53-68. <https://doi.org/10.1002/pmj.21471>
- Mulbenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 1(223), 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Nadi, M. (2021). Stakeholder theory: Origins, developments and contributions to the field of business and society. *African Scientific Journal*, 3(9), 1-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5760789>
- Nassou, Y., et Bennani, Z. (2024). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion : Revue de littérature et technique de positionnement. *Revue AME*, 6(2), 624-642. <https://revues.imist.ma/?journal=AME>
- Nguyen-Trung, K., Saeri, A. K., et Kaufman, S. (2024). Incorporating pragmatism in a behaviour change-led climate adaptation project: A collaborative reflection. *Qualitative Research Journal*, 1-14. <https://doi.org/10.1108/QRJ-11-2023-0168>
- Noël, R., Miranda, D., Cechinel, C., Riquelme, F., Primo, T. T., et Munoz, R. (2022). Visualizing collaboration in teamwork: A multimodal learning analytics platform for

- non-verbal communication. *Applied Sciences (Switzerland)*, 12(15), 1-21. <https://doi.org/10.3390/app12157499>
- Nurrachmah, S. (2023). How does lecturer communication style influences students well being? *JIMPS: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(3), 1515-1521. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i3.25278>
- Oestar, J. M. (2023). Working students' grammatical and lexical errors in oral and written communication. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION: A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL*, 6, 751-759. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7528332>
- O'ktamova, O. I. Q., et Niyazova, G. (2024). Non-verbal communication: A comparative analysis of Slovakia and Uzbekistan. *Journal Of New Century Innovations*, 51(1), 123-125. <https://newjournal.org/index.php/new/article/view/12768>
- Olaniyi, O. O., Ugonna, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., et Adigwe, C. S. (2024). Digital collaborative tools, strategic communication, and social capital: unveiling the impact of digital transformation on organizational dynamics. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(5), 140-156. <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i5444>
- Osinakachukwu Ezeh, M., Donatus Ogbu, A., Heavens Ikevuje, A., et Paul-Emeka George, E. (2024). Stakeholder engagement and influence: Strategies for successful energy projects. *ACCESS International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2375-2395. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i7.1330>
- Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites Stakeholder theory and its limits. *Revue Internationale des sciences de Gestion*, 5(2), 994-1009. www.revue-isg.com
- Parker, L. D. (2023). Third sector crisis management and resilience: Reflections and directions. *Financial Accountability and Management*, 40(3), 326-343. <https://doi.org/10.1111/faam.12379>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., De Colle, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Management Faculty Publications*, 99. <https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications>
- Peraya, D., et Bonfils, P. E. H. (2014). Détournements d'usages et nouvelles pratiques numériques : l'expérience des étudiants d'Ingémédia à l'Université de Toulon. *STICEF (Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation)*, 21(01801067), 239-268. <https://doi.org/https://doi.org/10.3406/stice.2014.1098>
- Pesqueux, Y. (2017). L'Histoire et l'Origine de la théorie des parties prenantes. In *Master. France : Vol. cel-01432945*. <https://shs.hal.science/cel-01432945v1>

- Pieterman-Bos, A., Reincke, C. M., van de Schoot, R., et van Mil, M. H. W. (2024). Understanding epistemological notions underlying scientific language use: A multifaceted analysis framework. *Frontiers in Education*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1452111>
- Prebanić, K. R., et Vukomanović, M. (2023). Exploring stakeholder engagement process as the success factor for infrastructure projects. *Buildings*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/buildings13071785>
- Project Management Institute. (2017) *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) -sixième édition*. Project Management Institute.
- Rehan, A., Thorpe, D., et Heravi, A. (2024). Leadership practices and communication framework for project success – The construction sector. *Organization, Technology and Management in Construction: An International Journal*, 16 (1), 204-223. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2024-0016>
- Reunamäki, R., et Fey, C. F. (2023). Remote agile: problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business Horizons*, 66(4), 505-516. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>
- Rios, J. A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., et Bacall, A. (2020). Identifying critical 21st century skills for workplace success: A content analysis of job advertisements. *Educational Researcher*, 49(2), 80-89. <https://doi.org/10.3102/0013189X19890600>
- Ritter, C., Koralesky, K., Saraceni, J., Roche, S., Vaarst, M., et Kelton, D. (2023). Invited review: Qualitative research in dairy science—A narrative review. *Journal of Dairy Science*, 106(9), 5880-5895. <https://doi.org/10.3168/jds.2022-23125>
- Rudeloff, C., Bekmeier-Feuerhahn, S., Sikkenga, J., et Barth, A. (2022). Conditions of one-way and two-way approaches in strategic start-up communication: A qualitative comparative analysis (QCA). *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1994408>
- Sallinen, L., Ahola, T., et Ruuska, I. (2011). Governmental stakeholder and project owner's views on the regulative framework in nuclear projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33-47. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Shabani, T., Jerie, S., et Shabani, T. (2024). A comprehensive review of the Swiss cheese model in risk management. In *Safety in Extreme Environments* (Vol. 6, Numéro 1, p. 43-57). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s42797-023-00091-7>
- Shaikh, O., Chai, V., Gelfand, M. J., Yang, D., et Bernstein, M. S. (2024). Rehearsal: Simulating Conflict to Teach Conflict Resolution. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 11-16. <https://doi.org/10.1145/3613904.3642159>

- Shakeri, H., et Khalilzadeh, M. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). *Heliyon*, 6(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04430>
- Sims, R. L., et Kramer, S. B. (2015). Stakeholder management: A theoretical analysis of *Guide PMBOK* (Project Management Institute, 2017). *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 20(2), 34-42. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47878/ejbo_vol20_no2_pages_34-42.pdf?sequence=1
- Skikra, A., et Echaoui, A. (2024). Exploration de la méthodologie de recherche en sciences de gestion : Fondements, paradigmes et démarche scientifique. *Revue AME*, 6(2), 643-659. <https://revues.imist.ma/?journal=AME>
- Tehrani, H. D., & Yamini, S. (2020). Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. In *Personality and Individual Differences* (Vol. 157). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109794>
- Valentinov, V., et Roth, S. (2024). Relationality in transaction cost economics and stakeholder theory: A new conceptual framework. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 33(3), 535-546. <https://doi.org/10.1111/beer.12652>
- Wakasa, Y., Hakamada, K., Morohashi, H., Kanno, T., Tadano, K., Kawashima, K., Ebihara, Y., Oki, E., Hirano, S., et Mori, M. (2024). Ensuring communication redundancy and establishing a telementoring system for robotic telesurgery using multiple communication lines. *Journal of Robotic Surgery*, 18(1), 2-9. <https://doi.org/10.1007/s11701-023-01792-8>
- Wang, X., et Huang, Y.-H. C. (2020). Uncovering the role of strategic orientation in translating communication strategies to organizational performance: an analysis of practitioners from two chinese societies. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 234-259. <https://doi.org/10.1177/2329488420924839>
- Watanabe, K., Umemura, H., Mori, I., Amemiya, S., et Yamamoto, Y. (2024). Transforming informal communication in the urgent shift to teleworking: a case study in Japan. *Frontiers in Communication*, 9(1361426), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1361426>
- Wiltshire, T. J., van Eijndhoven, K., Halgas, E., et Gevers, J. M. P. (2022). Prospects for augmenting team interactions with real-time coordination-based measures in Human-Autonomy teams. *Topics in Cognitive Science*, 16(3), 391-429. <https://doi.org/10.1111/tops.12606>
- Yumhi, Y., Dharmawan, D., Febrian, W. D., Sutisna, A. J., et Syahribulan, S. (2024). Application of rapid application development method in designing a knowledge management system to improve employee performance in national construction

company. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(1), 155-160.
<https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.491>

Zamri, M. B., Dahri, N. A., Jaafar, N. A. N., Abdul Rahman, D. S., Haizal, M. K. H., Ismail, N. F. A., Halim, S. N., James, S. R., et Sulaiman, N. L. (2023). *Guide PMBOK* (Project Management Institute, 2017): Case Study of Project and Stakeholder Management Fail Lessons Learned. *Applied Information Technology and Computer Science*, 4(2), 2274-2281. <https://doi.org/10.30880/aitcs.2023.04.02.135>

Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., et Ramírez-Asís, E. H. (2021). Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*, 326, 41-42. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04334-3>

Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>

Zurita-Alarcón, G., et Álvarez-Gómez, C. (2024). Influence of learning style preferences on written communication skills in a blended learning environment. *Profesional de la Información*, 33(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0001>

