GESTION DES HUMAINS DANS LES PROJETS EN HAÏTI

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

© KERVENS JOSEPH ZAMOR

août 2026

Composition du jury :

Nassar Alae Eddine, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Ohin Asri Yves, examinateur externe, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 02 juin 2026 Dépôt final le 04 août 2026

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.

Je dédie cette réalisation à mes deux nièces Khiara et Annah-belle que j'aime très fort, à ma tendre mère Kerline, à ma grand-mère tant aimée Jeanise, à ma précieuse Ismahene, ainsi qu'à mes futurs enfants. Je vous souhaite une vie remplie de douceur, d'amour, d'abondance, de rêves, d'aventure et de saveurs diversifiées.

REMERCIEMENTS

Une université n'est pas seulement composée de professeurs, je remercie de manière générale tous les employés de l'UQAR, ils sont la force de notre université. Un remerciement spécial adressé à Suzanne Amyot qui a toujours été disponible au département des sciences de l'administration et qui fait l'objet d'un travail admirable.

J'adresse d'abord mes remerciements à ma directrice de recherche, la Professeure Albert Marie-Noëlle Hervé, qui, je me rappelle, avait répondu à ma demande d'encadrement avec l'expression suivante : « pourquoi pas ? ». J'ai soigneusement bénéficié de sa disponibilité, elle a été patiente avec moi et a fait preuve d'un remarquable leadership qui m'inspirera dans ma carrière en management et en enseignement. Face à la contrainte de l'échéance de la soumission de mon mémoire, elle a su essuyer les incertitudes qui naviguaient dans mes pensées.

Je remercie également tous les chargés de cours et les professeurs qui m'ont transmis de belles connaissances. Un remerciement spécial a la Professeure Erika Souza de Melo, qui, je trouve à un style d'enseignement vraiment efficace et dont je m'en inspirai dans ma carrière en enseignement.

Cette recherche fut une belle aventure, remplie de variation. Des jours munis de soleil, d'espoir, d'autres remplis d'amertume et de noirceur. Mais comme le sable des mers a besoin des vagues pour le caresser et le faire vivre, j'ai pu compter sur des êtres humains qui me sont chers dans ce combat.

Je remercie tous les aînés qui m'ont guidé et conseillé durant mon parcours académique, je peux citer : Cherif Aliou Ndoye,Naoumi Khawla, Spaven Moise, Shelsly Démosthène (Billy).

Plusieurs mentors, m'ont au cours de cette partie de ma vie aidé à tracer le chemin de ma carrière, je remercie donc : Ulrick Noël, Kelly Jospitre, Marck Vicky Barthélémy Alix Torchon et Johny Augustin.

Sur le plan professionnel, j'ai eu l'opportunité de collaborer avec d'excellents leaders. Je remercie M. Steve Bruneau qui a un style de management inspirant, Madame Lucie Lapierre avec qui j'ai beaucoup aimé travailler, le Professeur Paul Célicourt avec qui mes échanges ont toujours été intéressants, la Professeure Virginie Hébert de qui j'ai beaucoup appris et enfin, Monsieur Patrick Morin qui a un grand talent de gestion des humains.

Le plus important n'est pas la destination mais la compagnie. J'ai eu la chance de compter, durant mes études sur ma team le Big 5 composée de Sergio Pierre qui partage plusieurs centres d'intérêt avec moi et qui est un excellent planificateur ; Jonas Pierre, rempli d'humilité et d'une grande gentillesse, il est toujours prêt à aider ; Julia Jean, qui détient une grande maturité et d'un grand sens de responsabilité, et d'Elisabeth Dauphin, vêtue d'un grand optimisme et d'une grande gaieté.

Un remerciement spécial à mon ami Maxe, qui, humblement, possède une culture générale très remarquable. Nos conversations intellectuelles ont toujours été rassasiantes. Je remercie mon amie Gyse Martine Jean-Louis, qui fut la première personne à m'encourager à étudier au Canada. Je remercie mon ami d'enfance Ariel Lalanne pour sa grande loyauté.

Je remercie ma gang PZG composée de Junior Lestrade (Pastore) et d'Emilio Christopher Georges. Nous avons passé des moments inoubliables, nos discussions valent plus que des mines d'or. L'un des plus beaux jours de ma vie est notre dernier match de football tikan ensemble à la FDS. Il nous reste certainement beaucoup d'autres chapitres à réaliser.

Je remercie mon très bon ami Max Olivier Patrick Morin. Son humanité et sa sincérité devraient faire l'objet d'une étude dans un centre de recherche. Il est l'une des personnes les plus brillantes que je connais. Je remercie Doris Cangé, qui a une place spéciale dans ma vie, l'amitié est une vertu exceptionnelle, l'humanité n'a pas de goût sans de belles amitiés.

Je remercie également, mon amie Sterline Vertilus pour ses nombreux conseils et à qui je donne rendez-vous au succès.

Aucune richesse ne vaut une meilleure amie. Je remercie Samentha Vertilus pour son support régulier, tu es la meilleure meilleure amie du monde. Nous pourrions ouvrir une banque avec la quantité de secrets que nous partageons. Longue vie à toi, dear best friend.

Un chaleureux remerciement à mes cousins : Roberto Carré qui m'a aidé à m'intégrer au Québec, Jeffrey Nicolson Carré (Jeff) et à Carl Harry Doirin qui m'ont grandement soutenu.

Un remerciement très haut de gamme à la famille Lalanne composée de Rudolph Lalanne et de Rosie Lalanne, qui a été comme ma deuxième famille durant mon enfance, et à la famille Fédé, composée de mon oncle Franck Fédé et de ma tante Mirmonde Fédé, pour tout son support. Un remerciement à mes tantes chéries Taty Eunice Champagne et Taty Yvrose Thomas.

Un remerciement premium à superbe, ma famille. Mon grand frère, Georges Henry Junior Zamor, ma belle-sœur Bétide Gilles, mes parents Georges Henry Zamor et Manmibou, ma mère Kerline C. Zamor, mon oncle John Joseph Zamor, ma tante Maranatha Estiverne, mes cousines Rebecca Bella Zamor et Varone Carré, ma marraine Judith B. Lindor et mon oncle Ronald Carré.

Et le meilleur pour la fin, je remercie la plus belle des fleurs, la plus brave des lionnes, la plus douce des crèmes glacées, la plus brillante des étoiles, la plus agréable des musiques, la plus fertile des terres, la plus intelligentes des femmes, la plus élégante , la plus parfaite créature qui soit : Ismahene Meddah, Ya Farhati. Nos aventures valent plus que tous les beaux romans, tous les chevaux du ranch de mon cœur t'appartiennent. Je t'offre tous les oceans de mon monde ainsi que les plus beaux et les plus étendus jardins de mes pensées.

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à combler un vide dans la littérature en analysant la gestion des humains dans les projets en Haïti, un contexte marqué par une fragilité économique, politique et sociale. L'objectif principal est de comprendre les dynamiques de gestion des personnes dans cet environnement spécifique et d'identifier les facteurs clés de succès et d'échec. La recherche explore le rôle de la gestion des personnes, les compétences requises en gestion de projet, ainsi que l'impact de la communication, de l'intelligence émotionnelle et de la gestion des conflits. Le paradigme épistémologique constructiviste est choisi dans cette étude.

Les principaux résultats révèlent que l'intelligence émotionnelle est cruciale pour instaurer la confiance, motiver les équipes et maintenir un climat de travail sain, en contraste avec les effets délétères d'un management toxique. La communication, quant à elle, est identifiée comme un pilier fondamental pour la coordination et la reconnaissance mais aussi peut devenir une source de violence morale et de désengagement lorsqu'elle est dysfonctionnelle.

En conclusion, la réussite des projets en Haïti dépend fortement d'une gestion humaine adaptée aux réalités locales, privilégiant un leadership empathique, une communication fluide et ouverte. Les organisations doivent favoriser la participation des membres d'équipe pour surmonter les défis et assurer l'efficacité et la performance des projets.

Mots-clés : autopraxéographie, Haïti, humains, gestion de projet, gestion des personnes, soft skills, communication, compétences, conflits, intelligence émotionnelle.

ABSTRACT

This study aims to fill a gap in the literature by analyzing human management in projects in Haiti, a context marked with economic, political and social fragility. The main objective is to understand the dynamics of people management in this specific environment and to identify key success and failure factors. This research explores the role of human management, the skills required in project management, and the impact of communication, emotional intelligence, and conflict management. The constructivist epistemological paradigm was adopted in the research.

The main results reveals that emotional intelligence is crucial for building trust, motivating teams and maintaining a healthy work environment contrasting with the deleterious effect of toxic management. Communication is identified as a pillar for coordination and recognition, but can also become a source of moral violence and disengagement when is dysfunctional.

In conclusion, the success of projects in Haiti, heavily depends on human management adapted to local realities, favoring empathic leadership and open communication. Organization must adapt and foster team's participation to overcome challenges and ensure project effectiveness and performance.

Keywords: autopraxeography, Haiti, humans, project management, people management, soft skills, communication, skills, conflict, emotional intelligence.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....ix
RÉSUMÉ xiii
ABSTRACT.....xv
TABLE DES MATIÈRES xvii
LISTE DES TABLEAUX xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
CHAPITRE 1 cadre theorique 5
CHAPITRE 2 demarche methodologique de la recherche 51
CHAPITRE 3 temoignages.....57
CHAPITRE 4 : analyse et discussion 75
CONCLUSION GENERALE.....95
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....97

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Catégorie des pratiques de gestion des communications…… 18

Tableau 2 Compétences efficaces de résolution des conflits en équipe ……..34

Tableau 3 Conflits de projet et solutions recommandées…….38

Tableau 4 Comparaison du style de communication de deux gestionnaires……89

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

APM	Association for Project Management
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
EPTC 2	Énoncé de Politiques des Trois Conseils (2ieme Edition)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IA	Intelligence Artificielle
PMI	Project Management Institute
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
UQAR	Université du Québec à Rimouski
WBS	Work Breakdown Structure

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement à forte concurrence et en constante évolution, la performance des projets ne se mesure pas uniquement à l'aune des indicateurs techniques ou financiers, mais également par la manière dont les équipes sont gérées, motivées et développées. En effet, la gestion des personnes est un facteur stratégique des projets (Huemann; et al., 2007). Cette centralité sur l'humain est d'autant plus prégnante dans des contextes caractérisés par une fragilité socio-économique et politique où les défis inhérents à la gestion des projets sont amplifiés.

Ainsi, cette recherche s'inscrit dans cette perspective, en explorant la dynamique de la gestion des humains dans les projets en Haïti, un terrain d'étude qui, malgré son authenticité, reste sous-exploré dans la littérature. Elle vise donc à éclairer les pratiques rencontrées par le chercheur dans le contexte haïtien, offrant ainsi une contribution originale à la compréhension des enjeux humains dans les projets de ce contexte.

La problématique centrale de cette recherche réside dans le manque de compréhension approfondie des spécificités de la gestion des personnes dans les projets menés en Haïti. Ce pays, confronté à des défis consistants en matière de développement, de gouvernance et de stabilités, présente un écosystème unique où les approches conventionnelles de gestion de projet peuvent se heurter à des réalités locales distinctes. La littérature existante sur la gestion des humains en gestion de projet touche surtout des pays développés, laissant un vide à explorer.

Face à cette problématique, les objectifs de ce travail scientifique sont multiples. Premièrement, cette recherche vise à identifier les réalités liées à la gestion des personnes dans les projets en Haïti. Deuxièmement, elle cherche à déterminer les facteurs de succès ou d'échec de ces projets, en mettant un accent particulier sur les dimensions humaines. Enfin,

ce mémoire désire étudier l'impact de la communication, de l'intelligence émotionnelle et de la gestion des conflits sur la performance des projets, en proposant des pistes pour une gestion des personnes plus efficace et plus humaine. Ces objectifs sont guidés par la volonté de combler le vide littéraire identifié et de fournir des propositions adaptées à la réalité des projets en Haïti.

Les travaux antérieurs ont largement souligné l'importance de la gestion des personnes en gestion de projet. Huemann et al. (2007) ont mis l'accent sur la dimension stratégique de cette gestion, affirmant que la performance des projets est directement liée à la contribution des acteurs humains. Dociu (2018) a approfondi cette idée en décrivant la gestion des personnes comme un concept global regroupant l'encadrement, le développement et la valorisation des employés et en décrivant comment cette fonction en gestion de projet repose sur trois principaux mécanismes : le recrutement, l'encadrement et la gestion des équipes. Par ailleurs, le PMI (2021) reconnait que le succès des projets ne découle pas uniquement des compétences techniques, mais aussi des facteurs humains. Cependant, ces cadres théoriques, bien que fondamentaux, n'ont pas toujours été adaptés aux réalités des pays en développement, dont Haïti, ce qui justifie l'approche contextuelle de cette étude.

La méthodologie adoptée pour cette étude est qualitative s'inscrivant dans un paradigme épistémologique constructiviste. L'autopraxéographie, une méthode à la première personne, a été utilisée afin de générer des connaissances scientifiques à partir de son vécu du chercheur.

Ce mémoire est divisé en plusieurs chapitres pour aborder la problématique de la gestion des humains en gestion de projet en Haïti. Le chapitre 1 est le cadre conceptuel dans lequel une revue de littérature a été réalisée afin d'identifier ce qui est révélé par les auteurs sur le sujet et d'en déduire des vides à combler. Le chapitre 2 concerne la démarche méthodologique de notre étude. Le chapitre 3 regroupe quatre témoignages du chercheur tirés de ses expériences au sein d'un organisme public gérant des projets financés par le gouvernement haïtien et des bailleurs de fonds internationaux. Le chapitre 4 fait l'objet d'une analyse des témoignages du chercheur. Et enfin, le chapitre 5 est une conclusion de la

recherche incluant les déductions de l'étude, ses apports à la littérature, ses limites et ses pistes de recherche futures.

CHAPITRE 1
CADRE THÉORIQUE

La gestion des personnes est cruciale sur le plan stratégique dans toutes les formes d'organisation, y compris les projets (Huemann et al., 2007). Car la performance d'un projet se mesure à travers son succès, auquel les acteurs humains contribuent de manière déterminante. Ainsi, la gestion des personnes occupe une place centrale et stratégique dans l'aboutissement des projets (Dociu, 2018). D'où l'intérêt de cette recherche sur les humains en gestion de projet. Nous étudierons d'abord, de manière générale, les humains en gestion de projet, puis, nous analyserons la situation d'Haïti (d'un point de vue général) et, enfin, nous approfondirons notre étude sur les humains en gestion de projet dans un contexte haïtien.

1.1 LES HUMAINS EN GESTION DE PROJET

Cette section de cette étude mettra l'accent sur des aspects importants de la gestion des humains en gestion de projet.

1.1.1 Rôle de la gestion des personnes en gestion de projet

Les ressources humaines renvoient à la fois à l'ensemble des employés d'une organisation et au service chargé de la gestion des personnes (Dociu, 2018). Cette notion est apparue dans les années 1960, à une période où les relations de travail ont commencé à être davantage valorisées, et où des concepts comme la motivation, le comportement organisationnel et les outils de sélection du personnel ont progressivement émergé (Dociu, 2018).

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines constitue un concept moderne et global qui englobe l'encadrement, le développement et la valorisation des employés au sein d'une organisation (Dociu, 2018).

Dans le cadre des projets, la fonction ressource humaine concerne plus particulièrement les individus responsables de leur mise en œuvre (Dociu, 2018). Ainsi, la GRH consiste à structurer, coordonner et diriger les équipes de projet. La gestion de projet repose donc sur la mobilisation d'un groupe de personnes travaillant collectivement afin d'atteindre des objectifs précis définis par le projet. Ainsi, en gestion de projet, selon Dociu (2018) la fonction ressource humaine repose sur trois mécanismes essentiels : le recrutement, la formation (training) et la gestion des équipes.

Ces dimensions servent donc de base pour comprendre les principaux enjeux auxquels sont confrontés les gestionnaires des ressources humaines lorsqu'ils participent aux activités de gestion de projet.

1.1.1.1 Recrutement des personnes

Le recrutement et la sélection figurent parmi les missions fondamentales des ressources humaines. Apprécier de manière juste le profil d'un candidat demeure une tâche délicate, puisque les compétences individuelles sont souvent complexes à cerner et à évaluer de façon exacte (Farashah et al., 2019). Le processus de sélection consiste à identifier et à retenir les individus appelés à intégrer l'équipe de projet (Dociu, 2018). Cette étape représente un élément fondamental, puisqu'elle conditionne la réussite du projet (Dociu, 2018).

Constituer une équipe de projet implique de choisir les membres en fonction des compétences requises (Dociu, 2018). Divers outils permettent d'appuyer cette démarche, mais l'enjeu principal demeure la détermination des critères de sélection et des compétences indispensables (Dociu, 2018). Ce qui nous amènera plus tard à approfondir la notion des compétences en gestion de projet.

L'un des principaux enjeux du recrutement pour les organisations concerne leur aptitude à attirer et à fidéliser des talents (Ahsan et al., 2013). Le recrutement s'inscrit ainsi dans une dynamique fortement concurrentielle, notamment dans des contextes caractérisés par une rareté de la main-d'œuvre et des compétences. Les organisations qui échouent à mettre en place des pratiques de recrutement efficaces peinent à rivaliser avec celles qui y parviennent (Ahsan et al.,2013).

Au sein des organisations axées sur la connaissance, dans lesquelles les compétences des employés représentent un levier stratégique de compétitivité, la fonction ressource humaine doit jouer un rôle clé en renforçant les capacités organisationnelles en contexte de gestion de projet (Clark et Colling, 2005). Cela passe par la mise en œuvre de politiques adaptées couvrant les principales activités de la GRH, telles que le recrutement, la sélection, l'évaluation, le développement des compétences et la reconnaissance (Clark et Colling, 2005). De plus, la manière dont les organisations formulent et communiquent leurs attentes joue un rôle déterminant dans le processus de recrutement (Ahsan et al., 2013).

En plus de recruter, les ressources humaines doivent permettre aux recrutés de s'améliorer et de se perfectionner, ce qui justifie l'accent particulier que nous mettrons dans le cadre de notre recherche sur la formation des employés, qui figure, selon Dociu (2018) comme l'un des trois principaux mécanismes des ressources humaines.

1.1.2 Les compétences en gestion de projet

Il y a une corrélation entre les compétences d'un chef de projet et la réussite d'un projet (Thomas & Mengel, 2008). Ce qui, dans cette section de notre recherche nous pousse à identifier les compétences clés que doivent détenir les professionnels de la gestion de projet afin de mener efficacement leur mission.

PMI (2021) met l'accent sur les compétences essentielles en gestion de projet. Il souligne que le succès dépend non seulement des connaissances techniques, mais aussi des aptitudes comportementales et contextuelles. Elle distingue ainsi trois domaines clés : les

compétences techniques (planification, suivi, gestion des risques, qualités, coûts, délais), les compétences relationnelles (leadership, communication, négociation, collaboration) et les compétences contextuelles (compréhension de l'environnement organisationnel, de la culture et de la stratégie) (PMI, 2021).

1.1.2.1 Évolution des compétences en gestion de projet

La gestion de projet possède des racines profondes dans l'histoire et a évolué au fil des siècles (Nenni et al., 2024). Ses premières formes remontent à l'Antiquité, avec la réalisation de grandes œuvres, telles que les pyramides d'Égypte et la Grande Muraille de Chine (Nenni et al., 2024). Pendant la guerre froide, l'industrie aérospatiale et de défense aux États-Unis a fortement investi dans la gestion de projets complexes (Nenni et al., 2024). L'arrivée des ordinateurs et des logiciels de gestion de projet dans les années 1980 et 1990 a rendu cette discipline de plus en plus automatisée et sophistiquée (Nenni et al., 2024).

Le monde évolue rapidement vers une ère numérique, marquée par l'émergence de technologies transformatrices, telle que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et les robots, qui ont le potentiel d'apporter des changements majeurs dans le domaine de la gestion de projet (Kearney et al., 2024). Toutefois, malgré les avancées, la dimension humaine de la gestion de projet demeurera indispensable (Kearney et al., 2024). Le leadership partagé, la compétence sociale et l'intelligence émotionnelle, la communication, les aptitudes en politique organisationnelle, ainsi que l'importance des visions, valeurs et croyances, apparaissent comme des compétences essentielles pour les chefs de projet évoluant dans des environnements complexes (Thamhain, 1991 ; Thomas & Mengel, 2008). Kearney et al. (2014) partagent ce même avis en informant que, selon leurs recherches, la communication, le leadership, les relations interpersonnelles, le travail d'équipe et l'intelligence émotionnelle constituent des compétences transversales essentielles que les gestionnaires de projet du XXIe siècle doivent posséder, car elles influencent directement leur efficacité ainsi que la réussite des projets. De plus, mettre l'accent sur le développement de compétences en communication, en leadership, en relations

interpersonnelles, en travail d'équipe et en intelligence émotionnelle permettra de préparer les futurs gestionnaires de projet à réussir dans cet environnement en constante évolution (Kearney et al., 2024).

Aussi, les gestionnaires de projet qui évoluent dans ces environnements dynamiques doivent relever de nombreux défis, notamment celui de travailler au-delà des frontières fonctionnelles et de collaborer efficacement avec divers intervenants et équipes de soutien, souvent sans disposer d'une autorité hiérarchique formelle (Thamhain, 1991). Par ailleurs, le gestionnaire de projet doit s'adapter à des changements rapides et continus liés aux technologies, aux marchés, aux cadres réglementaires et autres facteurs socio-économiques (Thamhain, 1991). Idée reprise par PMI (2021) qui encourage les chefs de projet à développer une agilité adaptative pour naviguer dans des contextes variés et complexes, insistant ainsi sur la capacité d'adaptation du gestionnaire de projet. Celui-ci doit savoir choisir et ajuster les approches de travail (prédictive, agile ou hybride) selon le contexte, tout en comprenant les enjeux stratégiques de l'organisation (PMI, 2021). Le rôle du chef de projet est donc exigeant, complexe et varié, nécessitant de gérer simultanément plusieurs enjeux (Pant: & Baroudi, 2008).

Les compétences nécessaires pour réussir dans le monde professionnel ont évolué de manière significative ces dernières années (Pant & Baroudi, 2008). La demande pour les compétences en gestion de projet augmente en raison du fait que les organisations utilisent de plus en plus des projets (Pant & Baroudi, 2008). Au fil du temps, la gestion de projet s'est développée comme une approche destinée à encadrer des initiatives qui ne se limitaient plus à la réalisation d'un produit unique ou d'un prototype, mais qui mobilisaient également des expertises provenant de plusieurs départements (Gillard, 2009). Les projets de grande envergure faisaient appel à des ressources issues de fonctions opérationnelles, techniques et de soutien, placées sous la coordination d'un gestionnaire de projet (Gillard, 2009).

Face aux exigences de nombreuses organisations, elles ont progressivement abandonné les structures hiérarchiques traditionnelles au profit de structures matricielles, permettant une

meilleure répartition de ressources limitées à travers des projets transversaux de grande ampleur (Gillard, 2009).

1.1.2.2 Évolution du rôle des gestionnaires de projet

Avec l'expansion des travaux de recherche en gestion de projet, il apparait de plus en plus clairement que la réussite dans le rôle de gestionnaire de projet ne peut reposer uniquement sur des compétences techniques, lesquelles sont désormais considérées comme un niveau minimal de qualifications (Gillard, 2009 ; Kearney et al., 2024 ; Pant & Baroudi, 2008). L'évolution du champ de la gestion de projet requiert désormais bien plus que des compétences techniques (Dacre et al., 2021 ; Gillard, 2009 ; Kearney et al., 2024). La réussite des projets repose de plus en plus sur la capacité à comprendre et à gérer les dynamiques humaines. Les professionnels du domaine doivent donc cultiver une combinaison équilibrée de savoir-faire technique et de compétences interpersonnelles, en reconnaissant que ces dernières peuvent souvent déterminer l'issue d'un projet, entre succès et échec (Dacre et al., 2021). Selon Pant et Baroudi (2008) le leadership en gestion de projet dépasse même la compétence technique et inclut la capacité à diriger une équipe.

1.1.2.3 L'intelligence artificielle et la gestion de projet

L'intelligence artificielle (IA) a transformé et révolutionné de nombreux domaines en permettant aux systèmes d'imiter l'intelligence humaine pour la résolution de problèmes et la prise de décisions (Salimimoghadam et al., 2025). Bien que l'IA offre des opportunités claires pour améliorer la gestion de projet, il est essentiel de prendre en compte les obstacles techniques, les questions éthiques et les facteurs humains afin d'en garantir une utilisation réussie et durable (Salimimoghadam et al., 2025).

Une compréhension approfondie de l'impact de l'IA sur les dimensions techniques et sociales des domaines de connaissance spécifiques est cruciale (Salimimoghadam et al., 2025). L'intégration de l'expertise en gestion de projet avec les connaissances issues de l'IA permet aux chefs de projet d'évaluer ses impacts plus efficacement, d'améliorer la prise de

décision et de prendre en compte à la fois les facteurs techniques et humains (Salimimoghadam et al., 2025).

En abordant les considérations éthiques et en équilibrant l'automatisation avec la supervision humaine, les organisations peuvent exploiter le pouvoir transformateur de l'IA pour obtenir de meilleurs résultats de projet (Salimimoghadam et al., 2025). L'utilisation de l'IA doit garantir l'intégrité des données, réduire les biais et maintenir la supervision humaine dans le processus décisionnel (Salimimoghadam et al., 2025). Construire une culture de confiance entre les professionnels humains et les systèmes d'IA est essentiel pour maximiser les bénéfices potentiels de cette technologie (Salimimoghadam et al., 2025).

Certains domaines de connaissance, tels que la gestion des communications de projet et la gestion des parties prenantes, requièrent des compétences, de l'intelligence émotionnelle et une perception contextuelle, des qualités difficiles à reproduire par les systèmes d'IA (Adamantiadou & Tsironis, 2025).

Par ailleurs, la résistance à l'adoption de l'IA dans les domaines impliquant l'interaction humaine et la prise de décision freine son développement (Adamantiadou & Tsironis, 2025). Les inquiétudes concernant la suppression d'emplois et la compréhension des décisions générées par l'IA accentuent cette résistance, contribuant aux lacunes persistantes dans l'utilisation de l'IA à travers tous les domaines de la gestion de projet (Adamantiadou & Tsironis, 2025).

Aujourd'hui, la gestion de projet est devenue une discipline centrale dans de nombreux secteurs, allant de la construction aux technologies de l'information, de la santé à l'industrie manufacturière (Nenni et al., 2024). Les plateformes collaboratives renforcées par l'IA améliorent la communication et les flux de travail, tandis que les outils d'automatisation robotisée des processus libèrent des ressources humaines pour des tâches à plus forte value ajoutée (Nenni et al., 2024).

La formation et le développement des compétences sont essentiels pour les chefs de projet à l'ère numérique, leur permettant de comprendre et d'appliquer efficacement les technologies d'IA (Nenni et al., 2024). Les algorithmes d'IA, complétés par l'expertise et l'expérience humaines, sont indispensables pour analyser rapidement les données et fournir des réponses efficaces afin d'atteindre les objectifs du projet (Nenni et al., 2024). Le rôle de l'IA est stratégique : il ne s'agit pas de remplacer l'humain, mais de renforcer ses capacités grâce à la puissance d'analyse des données (Nenni et al., 2024).

Pour relever ces défis, il est nécessaire de mettre en place une formation continue, d'impliquer les parties prenantes afin de développer la confiance envers les technologies d'IA, et d'investir stratégiquement dans la sécurité et le développement des compétences, garantissant ainsi une utilisation responsable et efficace de l'IA (Nenni et al., 2024).

Plusieurs limitations demeurent dans l'application de l'IA à la gestion de projet (Adamantiadou & Tsironis, 2025). Parmi elles, le surapprentissage des modèles d'apprentissage automatique, particulièrement lorsque ceux-ci sont entraînés sur des données historiques de projets qui ne reflètent pas toujours les complexités et incertitudes des projets réels (Adamantiadou & Tsironis, 2025). Un autre défi majeur réside dans la généralisation des méthodologies de gestion de projet basées sur l'IA à différents secteurs d'activité (Adamantiadou & Tsironis, 2025).

1.1.2.4 Intelligence émotionnelle et la gestion de projet

La pandémie mondiale de COVID-19 a mis en évidence la nécessité de repenser les méthodes et approches de travail existantes et a accentué les vulnérabilités des industries, montrant qu'il est nécessaire de privilégier des solutions plus centrées sur l'humain et durables (Taboada et al., 2023).

La gestion des ressources humaines et les compétences comportementales qui y sont liées jouent un rôle crucial dans le succès de la gestion de projet (Barry & Plessis, 2007). L'une des approches récentes pour évaluer ces compétences est le concept d'intelligence émotionnelle (Barry & Plessis, 2007). L'intelligence émotionnelle correspond à la capacité de comprendre, d'apprécier et de gérer de manière avisée ses propres émotions ainsi que celles des autres (Barry & Plessis, 2007).

Pour évaluer l'importance des compétences en gestion des ressources humaines chez les chefs de projet, il convient d'examiner dans quelle mesure elles influencent le succès ou l'échec des projets (Barry & Plessis, 2007).

1.1.2.5 Les soft skills

Divers termes sont utilisés pour décrire les soft skills, mais ils mettent tous l'accent sur l'importance des interactions humaines et des dynamiques sociales dans divers contextes, notamment en gestion de projet (Kearney et al., 2024). Les soft skills reflètent donc la relation qu'une personne entretient avec les autres à travers ses traits de caractère et ses habiletés (Jena & Satpathy, 2017). Elles mettent davantage l'accent sur ce que les personnes sont plutôt sur ce qu'elles savent (Jena & Satpathy, 2017).

Étant largement influencées par la personnalité, les soft skills sont associées à l'attitude, l'intuition et sont moins directement liées aux qualifications techniques (Jena & Satpathy, 2017). Ces compétences comprennent notamment la communication efficace, l'engagement, le leadership, le travail d'équipe, la négociation, la résolution de conflit et le développement des relations positives (Kearney et al., 2024).

De plus, les soft skills jouent un rôle déterminant dans la distinction entre un candidat simplement compétent et un candidat idéal (Jena & Satpathy, 2017). Ainsi, dans des marchés de l'emploi hautement concurrentiels, les recruteurs privilégient les profils capables d'évoluer vers des fonctions de leadership, lesquelles reposent largement sur la maitrise des

compétences interpersonnelles (Jena & Satpathy, 2017). Dans ce contexte, les compétences techniques et les connaissances spécialisées ne suffisent plus à elles seules (Jena & Satpathy, 2017).

Les compétences transversales reposent notamment sur plusieurs piliers fondamentaux : l'automotivation, le leadership, la communication, la connaissance de soi et le travail d'équipe (Jena & Satpathy, 2017). Un employé est donc attendu pour faire preuve d'initiative et adopter une attitude proactive au service de son organisation et son leadership représente un pilier central des compétences interpersonnelles (Jena & Satpathy, 2017). Un leadership efficace en gestion de projet mobilise un ensemble étendu de compétences, parmi lesquelles figure la capacité à fournir une orientation claire, à planifier et à susciter l'engagement, à communiquer efficacement et à soutenir la résolution des problèmes (Thamhain, 1991). De plus, les études soulignent que le leadership constitue un facteur déterminant dans la gestion des équipes de projet et que le style de leadership adopté par le gestionnaire de projet exerce une influence directe sur les résultats et la performance globale des projets (Gillard, 2009).

La communication, quant à elle, dans le cadre des compétences interpersonnelles, dépasse la simple transmission d'informations (Jena & Satpathy, 2017). Elle met l'accent sur le ton, le style et la capacité à interagir efficacement avec différents interlocuteurs, qu'il s'agisse de collègues ou de clients, tout en analysant les enjeux et les défis rencontrés (Jena & Satpathy, 2017 ; PMI, 2021). La conscience de soi constitue un élément fondamental des compétences interpersonnelles, bien qu'elle demeure souvent sous-estimée dans les pratiques professionnelles (Jena & Satpathy, 2017). Et enfin, le travail d'équipe peut être comparé à une équipe sportive dans laquelle chaque membre assume un rôle spécifique afin de contribuer à la réussite collective (Jena & Satpathy, 2017).

En ce qui a trait à la gestion de projet, les compétences interpersonnelles clés sont : la communication et la gestion des équipes (Jena & Satpathy, 2017). Même si le développement des compétences interpersonnelles demeure un défi majeur, elles restent très importantes

(Dacre et al., 2021). La communication est l'une des compétences les plus essentielles pour un gestionnaire de projet (Jena & Satpathy, 2017 ; PMI, 2021). Les difficultés de communication représentent un risque majeur, puisque le gestionnaire de projet doit interagir avec de multiples parties prenantes, notamment les clients et les membres de l'équipe (Jena & Satpathy, 2017 ; PMI, 2021). De nombreuses études montrent que des lacunes dans les échanges avec les parties prenantes peuvent compromettre la réussite des projets (Jena & Satpathy, 2017).

De plus, des aptitudes telles que la résolution des conflits, le mentorat et la négociation sont indispensables au gestionnaire de projet, car elles lui permettent de favoriser le développement des équipes et de créer un climat de collaboration performant (Jena & Satpathy, 2017). Les données d'une enquête réalisée par the Association of Project Management (APM) indiquent que 97% des gestionnaires de projet considèrent que les compétences, telles que la communication, le leadership, l'intelligence émotionnelle et la résolution des problèmes sont importantes, voire très importantes, pour atteindre des résultats de projet positifs (Dacre et al., 2021). Les professionnels de la gestion de projet gagneraient ainsi à adopter une approche plaçant les compétences humaines au cœur de leur priorité (Dacre et al., 2021).

1.1.2.6 La communication en gestion de projet

La communication d'un point de vue générale fait l'objet d'une grande importance. La pérennité de toute activité humaine organisée repose en grande partie sur la capacité des individus à communiquer entre eux (Zulch, 2014a). Les leaders exercent leur influence grâce à une communication efficace (Zulch, 2014b).

Dans le contexte de notre recherche, parmi les soft skills nécessaires en gestion de projet, la communication se distingue comme étant très pertinente et ayant un impact sur la réussite des projets. La communication est l'une des soft skills essentielles que les chefs de projet du XXIe siècle doivent posséder, car elle influence l'efficacité du chef de projet et la

réussite du projet (Kearney et al., 2024). De plus, la communication fait partie des quatre soft skills les plus citées dans la littérature, quel que soit le type de projet (Kearney et al., 2024).

Ainsi, pour bien comprendre le concept de communication en gestion de projet, notre étude s'accentuera sur : la pertinence de communication, les catégories des pratiques de gestion des communications et l'efficacité d'une communication.

a) *PERTINENCE DE LA COMMUNICATION*

Plusieurs auteurs, au sein de la littérature, confirment le rôle crucial de la communication dans la gestion de projet. C'est ainsi que Zulch (2014) déclare que les compétences communicationnelles du gestionnaire de projet ont un effet direct sur les dimensions centrales de la gestion de projet. Selon lui, la communication permet d'assurer la cohérence entre la portée, les coûts, les délais et la qualité, cette dernière découlant de l'interdépendance des trois premières variables (Zulch, 2014a). De plus, elle joue un rôle intégrateur en harmonisant ces éléments afin de produire un résultat de qualité, ce qui fait qu'elle peut être considérée comme une fonction structurante, constituant la base qui soutient les piliers essentiels à l'atteinte des objectifs du projet (Zulch, 2014a).

De solides compétences communicationnelles favorisent et instaurent la compréhension ainsi que la confiance indispensable pour amener les autres à adhérer à leur vision (Zulch, 2014b) . Sans communication efficace, un gestionnaire réalise peu de résultats, la communication représente donc un levier déterminant du succès d'un projet (Zulch, 2014b). Si la communication est une compétence validée par plusieurs auteurs, d'autres, comme Gillard et Johansen (2003) attirent l'attention sur le fait que la communication constitue une compétence qui se développe progressivement grâce à l'apprentissage et la pratique (Gillard & Johansen, 2003).

La communication a été associée avec la confiance à travers les travaux de Zulch (2014). Ce chercheur stipule que le gestionnaire de projet qui gagne la confiance de son

équipe et réussit à mobiliser ses membres autour d'un objectif commun communique efficacement (Zulch, 2014b). Ainsi, les membres de l'équipe doivent coopérer, échanger, regrouper et intégrer les informations et les connaissances afin d'atteindre les objectifs fixés (Zulch, 2014b).

b) *CATEGORIE DES PRATIQUES DE GESTION DES COMMUNICATIONS*

La gestion des communications regroupe l'ensemble des processus visant à garantir la production, la collecte, la diffusion, le stockage, la consultation et l'archivage adéquat des informations du projet, au moment opportun (Čulo & Skendrović, 2010). Idée reprise par Muszynska (2015) qui stipule que la gestion des communications vise à assurer la production, la collecte, la diffusion, l'archivage et la conservation appropriée des informations du projet dans les délais adéquats. Pour assurer la réussite du projet, des échanges ouverts et transparents doivent exister entre les planificateurs, les responsables de la mise en œuvre et l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'organisation (Muszynska, 2015). Gillard et Johansen (2003) quant à eux, considèrent le processus de communication comme un système.

Ainsi, le gestionnaire de projet intervient dans le processus de communication avec un bagage d'expérience unique et comme aucun individu ne partage exactement le même parcours, le message qu'il encode est influencé par sa propre perspective (Gillard & Johansen, 2003).

De son côté, le récepteur interprète ce message à travers ses propres références et expériences, ce qui explique que le sens compris puisse différer de l'intention initiale (Gillard & Johansen, 2003). Ces deux auteurs intègrent alors dans la littérature la notion de rétroaction permettant de juger l'efficacité de la communication. La communication fonctionne ainsi en boucle : après avoir interprété le message, le récepteur fournit une rétroaction à l'émetteur, laquelle peut relancer le processus (Gillard & Johansen, 2003). Cette rétroaction peut s'exprimer par des paroles, des gestes ou même par l'absence de réponse (Gillard & Johansen, 2003).

Muszynska (2015) quant à elle, synthétise les pratiques de gestion des communications recensées dans la littérature, en les classant en quatre catégories selon leur finalité dominante : stratégique, informationnelle, émotionnelle et pratique.

Tableau 1

Catégories des pratiques de gestion des communications

Catégorie des pratiques de gestion des communications	**Pratique de management de la communication**
Stratégique (lié au plan de communication et à l'environnement du projet)	Lignes de responsabilités claires établies dès le départ
	Compétence interculturelle
	Plan de communication de haute qualité
	Bonnes relations publiques au nom de l'équipe externe dans le pays de réalisation du projet
	Adoption d'une langue de travail commune entre les membres de l'équipe
	Autorité du client clairement définie
	Forte visibilité du processus pour le client
Informationnelle (concernant la génération, la collecte, la diffusion, le stockage et l'archivage des informations du projet)	«Espace virtuel partagé» /centre de connaissances du projet ; site web, wiki, outils collaboratifs, logiciel de suivi de projet
	Messagerie instantanée, email, GoToMeetings
	Appels téléphoniques traditionnels
	Planification des horaires de communication (surtout pour les équipes situées dans des fuseaux horaires différents)
	Utilisation de divers canaux de communication (pour une meilleure convergence)
Emotionnelle (concerne la construction de la confiance et des relations)	Communication régulière en face-à-face, au minimum via audioconférence ou visioconférence (souvent entravée par des problèmes techniques ou des compétences linguistiques limitées)
	Encourager les membres de l'équipe à partager leurs ressentis et à échanger de manière informelle ; utilisation des réseaux sociaux (machine a café virtuelle)
	Réunion de lancement (kick-off), réunions de revue, réunions quotidiennes (le kick-off devrait être présentiel, les autres peuvent être soutenues par des outils informatiques)
	Davantage de communication en face à face que de communication écrite
	Visites fréquentes et rotation du personnel

	Demander aux membres de l'équipe des conseils, avis, retours.
Pratique (liée à des règles de communication claires et positives ainsi qu'aux comportements)	Application des règles de communication de base (ex. préciser le délai de réponse, respecter ses engagements, fournir des détails et justifier les demandes)
	Comportement souhaitable et attitude personnelle (respect des rendez-vous, demander plutôt qu'ordonner, rédiger des e-mails positifs)
	Composition d'équipe et modes de travail similaires dans différents sites
	Présence d'un membre clé d'une équipe physiquement situé avec l'autre équipe
	Boucles de communication courtes et asynchrones

Source : Muszynska (2015, p.1364)

Cette catégorisation met en lumière la diversité des rôles joués par les pratiques communicationnelles en gestion de projet et souligne qu'il existe, au sein de chaque catégorie, plusieurs moyens de soutenir efficacement la communication (Muszynska, 2015).

En ce qui a trait aux types de communication, Zulch (2014) a pris soin de signaler le type de communication la plus importante dans un projet. Zulch (2014) mentionne que la communication écrite est identifiée comme la compétence la plus importante durant l'exécution d'un projet. Elle se distingue par sa clarté, sa précision, sa discrétion, et l'absence d'ambiguïté, ce qui en fait un outil essentiel pour soutenir une gestion efficace (Zulch, 2014a). La communication électronique est classée au deuxième rang, puisqu'elle permet de diffuser rapidement l'information à l'ensemble des parties prenantes (Zulch, 2014a). La communication orale, qui inclut les échanges en présentiel et par téléphone, occupe la troisième position (Zulch, 2014a).

Bien que la communication écrite et électronique repose sur un support similaire, les formes écrites et orales sont perçues comme les plus efficaces pour le gestionnaire de projet en construction dans son rôle de communicateur (Zulch, 2014a). La communication écrite, en particulier, renforce la rigueur de la gestion, puisqu'elle laisse une trace formelle des actions et décisions prises (Zulch, 2014a).

c) *EFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION*

Si la communication est jugée importante dans le domaine de la gestion de projet par plusieurs auteurs, une question se pose, comment s'assurer que la communication soit efficace ? À ce sujet, le PMI (2021) mentionne que, pour rendre une communication efficace, il est important de préciser : comment, à quelle fréquence et dans quelles conditions les parties prenantes souhaitent et doivent être associées au projet ! La communication constitue un élément central de l'engagement des personnes impliquées dans le projet, toutefois, elle dépasse la simple transmission de l'information, elle implique la compréhension des idées des autres (PMI, 2021).

La communication liée aux coûts est déterminante, et la capacité à transmettre clairement les informations financières influence directement la réussite du projet. Une communication inadéquate concernant les échéanciers peut affecter non seulement le respect des délais, mais aussi la maitrise des coûts (Zulch, 2014a). De la même manière, une communication déficiente en matière de qualité peut compromettre l'équilibre entre portée, coûts et délais (Zulch, 2014a).

En conséquence, une communication efficace de la part du gestionnaire de projet, en tant que leader, exerce une influence positive sur l'ensemble des domaines de gestion et favorise la performance globale du projet (Zulch, 2014a).

De leur côté, Čulo et Skendrović (2010) relient efficacité de communication et temps consacré par le gestionnaire de projet à la communication. Un gestionnaire de projet performant consacre près de 90% de son temps aux activités de communication avec les membres de l'équipe et les différentes parties prenantes, qu'elles soient internes, à tous les échelons de l'organisation, ou externes (Čulo & Skendrović, 2010). Une communication efficace agit comme un lien entre des acteurs aux horizons culturels et organisationnels

variés, possédant des niveaux d'expertise, de points de vue et des intérêts différents quant à la réalisation ou aux résultats du projet (Čulo & Skendrović, 2010). Car, les malentendus ne résultent pas d'un manque d'intention, mais d'un défaut de communication (Čulo & Skendrović, 2010). Il est donc essentiel d'expliquer clairement comment le projet sera piloté, notamment en précisant les mécanismes de circulation de l'information, tant en entrée qu'en sortie (Čulo & Skendrović, 2010).

La contribution de Čulo et Skendrović (2010) ne se limite, cependant, pas au temps alloué à la communication et à la mise en relation des personnes impliquées au projet. Ils vont plus loin en octroyant une place indispensable au concept de plan de communication. Un plan de communication clair et structuré doit définir les responsabilités de chacun ainsi que des modalités de communication prévues (Čulo & Skendrović, 2010). À l'instar du plan de projet, le plan de communication constitue une composante indispensable à la réussite du projet (Čulo & Skendrović, 2010).

De plus, un plan de communication efficace, selon Čulo et Skendrović (2010) devrait permettre de répondre aux questions suivantes :

- Avec qui devons-nous communiquer ?
- À quel moment devons-nous communiquer ?
- Comment devons-nous communiquer ?
- Quelles informations doivent être communiquées ?
- À quelle fréquence devons-nous communiquer l'état d'avancement ?
- Quand devons-nous nous réunir en équipe ?
- Quand devons-nous communiquer avec les principales parties prenantes et sous quelle forme ?
- Quel type de média devons-nous utiliser, à quel moment et dans quel objectif ?

• Comment organiser les communications au sein de l'équipe, en interne, en externe et avec les équipes de direction ?

Si Čulo et Skendrović (2010) ont beaucoup mis l'accent sur le plan de communication, Muszynska (2015) partage l'idée que le plan de communication ne suffit pas. Selon la chercheuse, garantir une communication performante ne se limite pas à élaborer un plan de communication, à organiser la circulation de l'information ou à clarifier les responsabilités des membres de l'équipe et des parties prenantes (Muszynska, 2015). Cela implique également de cultiver des relations interpersonnelles de qualité, de maintenir un contact régulier avec les membres de l'équipe et de respecter les principes d'une communication claire, respectueuse et constructive (Muszynska, 2015).

Cette dernière ajoute que la communication efficace en gestion de projet garantit que l'information pertinente est transmise à la bonne personne, au moment opportun et de façon efficiente sur le plan des coûts (Muszynska, 2015). Elle constitue ainsi un levier essentiel pour maintenir les membres de l'équipe, les gestionnaires et les parties prenantes informés et mobilisés autour des objectifs, tout en facilitant l'identification des problèmes, des risques, des incompréhensions et d'autres obstacles à la réalisation du projet (Muszynska, 2015).

La communication, ce n'est pas juste des mots, c'est l'avis que partage Zulch (2014) qui propose que le gestionnaire prêche par l'exemple. La communication du gestionnaire ne se limite pas aux mots : elle s'exprime aussi à travers son attitude, son comportement et sa personnalité (Zulch, 2014b).

En somme, aujourd'hui, la communication est une compétence indispensable et contribue à l'atteinte du succès. Mettre l'accent sur le développement de la communication préparera les futurs chefs de projet à réussir dans cet environnement en constante évolution

(Kearney et al., 2024). Les compétences en communication contribuent également à développer des relations interpersonnelles, car échanger de manière informelle avec les membres de l'équipe peut aider le chef de projet à comprendre leurs ressentis (Kearney et al., 2024). Car, le gestionnaire de projet qui investit dans l'amélioration de cette aptitude renforce considérablement ses chances de succès (Gillard & Johansen, 2003). Et enfin, en permettant à l'équipe d'assurer la responsabilité de son travail, le gestionnaire obtient un engagement accru, ce qui renforce l'efficacité de la communication. Les résultats mettent ainsi en évidence une approche de gestion de projet centrée sur l'humain (Zulch, 2014b).

1.1.3 L'humain au cœur du succès des projets

Un projet est évalué à travers son succès, et les personnes en constituent une composante essentielle (Dociu, 2018). Il ne fait alors aucun doute que la gestion des ressources humaines se transforme au sein des organisations et consolide progressivement son rôle stratégique (Belout, 1998). L'efficacité demeure l'objectif fondamental de toute organisation (Belout, 1998).

1.1.3.1 La gestion des personnes et le succès des projets

En établissant donc un lien entre la gestion des ressources humaines et la gestion de projet, il est possible de constater que cette fonction joue un rôle stratégique important, puisque les ressources humaines se concentrent sur les personnes impliquées dans un projet spécifique, en assurant leur gestion et leur organisation et cette valeur potentielle créée est directement liée à la réussite et à l'atteinte des objectifs du projet (Dociu, 2018). Le développement des ressources humaines constitue le cadre central par lequel une entreprise mobilise un service des ressources humaines efficace afin de doter les employés des compétences nécessaires à leur succès présent et futur (Dociu, 2018).

Dans un contexte actuel fortement concurrentiel, la gestion de projet doit mobiliser un niveau élevé de compétences, de connaissances et d'attention en matière de ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs (Belout, 1998). Les ressources humaines représentent

donc l'actif le plus stratégique d'une organisation (Imran et al., 2016). Le capital humain ne se réduit pas au simple effectif d'une entreprise, il englobe un ensemble plus vaste composé de l'expérience, des attitudes, des compétences, des aptitudes et de la culture des employés (Imran et al., 2016). En outre, la réussite d'un projet, tout comme la performance globale de l'entreprise, repose essentiellement sur la qualité de ses ressources humaines (Imran et al., 2016).

Ainsi, une gestion adéquate des personnes influence de manière significative les résultats d'un projet (Belout, 1998). En effet, la sélection des ressources humaines, le soutien aux employés et le respect des exigences légales sont déterminants au démarrage du projet (Belout, 1998).

De plus, adopter une approche de gestion centrée sur l'humain favoriser un environnement de travail plus encourageant et motivant (Wawak, 2024). Un style de gestion centré sur l'humain permet aux chefs de projet de mieux identifier les forces et faiblesses spécifiques de chaque membre de l'équipe, ce qui facilite une répartition plus efficace des ressources et des tâches et contribue ainsi au succès global du projet (Wawak, 2024).

La gestion compétente des équipes de projet est étroitement liée au succès du projet, tant en termes d'efficacité que d'efficience (Scott-Young & Samson, 2007). Une gestion efficace des personnes permet d'optimiser les coûts du projet, la vitesse de construction et la performance des installations (Scott-Young & Samson, 2007). Il apparaît clairement que des gains significatifs de performance peuvent être réalisés dans les projets d'investissement en gérant judicieusement les ressources humaines (Scott-Young & Samson, 2007).

1.1.3.2 Le chef de projet et la réussite des projets

Dans cette perspective, les responsables et praticiens des ressources humaines occupent une fonction déterminante au sein des organisations orientées vers les projets (Imran et al., 2016). Ils contribuent à la mise en place de politiques RH efficaces et à la constitution d'équipes compétentes et performantes (Imran et al., 2016).

Lorsqu'elle est bien structurée, une équipe de projet mobilise et combine ses connaissances, ses compétences et ses capacités de manière à optimiser la performance du projet (Imran et al., 2016). Chaque membre dispose d'un certain potentiel de talent et de créativité, et il revient au chef de projet d'exploiter pleinement ces atouts pour assurer la réussite du projet (Imran et al., 2016).

Car, le chef de projet n'est pas uniquement responsable de la gestion des délais, des coûts et de la qualité, mais également de l'intégration, du périmètre, des ressources humaines, des communications, des risques et des approvisionnements (Radujković & Sjekavica, 2017). De plus, à ce titre, il constitue la personne la plus responsable de la réussite du projet (Radujković & Sjekavica, 2017). Une gestion de projet efficace nécessite donc, en plus d'une planification rigoureuse accompagnée d'un engagement clair à achever le projet, d'une nomination réfléchie d'un chef de projet compétent (Munns & Bjeirmi, 1996).

Cependant, l'évaluation de la performance demeure complexe : un chef de projet peut être performant dans un projet et totalement inefficace dans un autre (Dociu, 2018). En effet, chaque projet est différent et unique, ce qui rend difficile toute garantie de performance du chef de projet, compte tenu de la spécificité des projets et de la nécessité d'une mise à jour constante des compétences pour chaque nouvelle initiative (Dociu, 2018).

Aussi, cette réussite suppose également une collaboration étroite entre les commanditaires, les chefs de projet et l'ensemble des membres de l'équipe afin d'améliorer la rentabilité et la performance organisationnelle parce que le développement des connaissances et des compétences pertinentes, le renforcement des aptitudes par la coopération et l'instauration d'un climat de confiance entre le responsable et les membres de l'équipe constituent des facteurs clés de succès permettant de livrer les projets dans les délais (Imran et al., 2016).

Plusieurs de ces idées sont partagées par le PMI (2021). La performance d'un projet dépend avant tout du leadership exercé, de la qualité des interactions au sein de l'équipe et de l'engagement des parties prenantes (PMI, 2021). Le PMI (2021) valorise donc les

compétences interpersonnelles, l'intelligence émotionnelle, la collaboration et l'apprentissage comme étant des leviers essentiels de succès des projets. Ainsi, dans un environnement complexe et changeant, la capacité des individus à s'adapter, à coopérer et à mobiliser leurs compétences devient ainsi un fondement stratégique de la réussite des projets (PMI, 2021).

1.1.3.3 Les facteurs liés à la réussite des projets

Les facteurs liés à la réussite d'un projet sont résumés par Imran et al. (2016) en six facteurs qui sont les suivants :

1. Le capital humain doit être reconnu comme un levier essentiel d'avantage concurrentiel.

2. Son utilisation optimale favorite est une gestion efficace des ressources financières et matérielles.

3. Les entreprises doivent investir dans le développement des compétences afin d'accroître le niveau de performance des équipes.

4. Le capital humain constitue un réservoir stratégique de connaissances indispensables à une performance supérieure et au respect des échéances.

5. Le partage des savoirs, des compétences et de l'expérience au sein des équipes doit être encouragé afin de renforcer les capacités collectives et d'améliorer les résultats du projet.

6. Les organisations doivent adopter des politiques et pratiques RH performantes pour exploiter pleinement leur capital humain et garantir la réussite des projets.

1.1.4 Les conflits en gestion de projet

Les humains, comme plusieurs auteurs l'ont mentionné, constituent un vecteur de succès de projet, cependant les humains ne contribuent pas uniquement au succès, ils peuvent aussi faire l'objet de conflits dans les projets. Le conflit peut être défini comme un processus impliquant deux ou plusieurs individus ou groupes, au cours duquel une partie perçoit les

actions de l'autre comme contraires à ses propres intérêts ou objectifs (Tabassi et al., 2019). Le conflit au sein des organisations est aujourd'hui inévitable (PMI, 2017; Tabassi et al., 2019; Verma, 1998; Wolniak, 2022). Cette section de notre recherche se portera donc sur: l'importance de la gestion des conflits en gestion de projet, la résolution des conflits et les sources de conflit en gestion de projet.

1.1.4.1 Importance de la gestion des conflits en gestion de projet

La manière dont une équipe gère les conflits exerce une influence importante sur sa performance (Tabassi et al., 2019). Bien que le conflit puisse engendrer des effets négatifs, il peut également produire des retombées positives et constructives dans certains contextes de travail collaboratif (Tabassi et al., 2019). Il existe une forte relation entre la gestion efficace des conflits et la réussite des projets (Wolniak, 2022). Lorsqu'ils sont bien encadrés, les conflits peuvent favoriser une collaboration accrue au sein des équipes ainsi que des échanges plus ouverts et constructifs (Wolniak, 2022). La gestion de la résolution des conflits constitue un enjeu central lorsqu'il s'agit de collaborer avec des parties prenantes aux profils variés (Prieto-Remóna et al., 2014). Le conflit peut avoir des effets positifs, notamment en favorisant le changement, en améliorant la communication, en stimulant la créativité et l'innovation, ainsi qu'en renforçant la performance et la cohésion du groupe (Prieto-Remóna et al., 2014).

Cependant, il peut également produire des effets négatifs : il peut accroître le niveau de stress, diminuer la satisfaction au travail et le moral des équipes, et, à long terme, mener à l'échec du projet (Prieto-Remóna et al., 2014).

On distingue ainsi les conflits fonctionnels et les conflits dysfonctionnels (John-Eke et al., 2020). Les conflits fonctionnels encouragent la créativité, stimulant la résolution des problèmes et contribuent au maintien d'un climat de travail sain (John-Eke et al., 2020). Ils permettent aussi aux organisations de valoriser la diversité des employés tout en favorisant l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences (John-Eke et al., 2020). À l'inverse, les conflits dysfonctionnels ont des effets psychologiques et émotionnels négatifs

sur les employés et peuvent entrainer une diminution de la productivité. Ainsi, l'impact du conflit dépend essentiellement de la manière dont il est géré (John-Eke et al., 2020).

La gestion des conflits est utilisée pour orienter les parties prenantes vers les objectifs, les critères de réussite, les exigences de haut niveau, la description du projet, les jalons clés et d'autres éléments de la charte (PMI, 2017). Une gestion efficace des conflits permet également de renforcer la confiance et la cohésion au sein de l'équipe, de stimuler le moral, de réduire les tensions et d'encourager la collaboration (PMI, 2017).

Le conflit fait partie intégrante des relations humaines, que ce soit dans la sphère familiale, sociale ou organisationnelle, notamment lorsque plusieurs individus ou groupes interagissent (John-Eke et al., 2020). Il est donc recommandé que les organisations sensibilisent davantage leurs employés aux principes de gestion des conflits afin de déconstruire l'idée largement répandue, mais erronée, selon laquelle le conflit est toujours nuisible et doit être évité à tout prix (John-Eke et al., 2020). Les gestionnaires doivent plutôt adopter des stratégies adaptées à la nature et au type de conflits rencontré (John-Eke et al., 2020).

Compte tenu de l'impact important du conflit sur la réussite du projet, sa gestion constitue l'une des compétences les plus essentielles du chef de projet (Verma, 1998). L'identification, l'analyse et l'évaluation doivent précéder toute action afin d'assurer une gestion efficace du conflit (Verma, 1998). Les chefs de projet doivent ainsi suivre trois étapes principales : se préparer au conflit, l'affronter, puis le résoudre (Verma, 1998).

Longtemps considéré comme un phénomène négatif, le conflit peut toutefois devenir un levier d'amélioration organisationnelle lorsqu'il est géré efficacement (John-Eke et al., 2020). La gestion des conflits vise ainsi à réduire leurs effets positifs (John-Eke et al., 2020).

En définitive, une gestion efficace et constructive des conflits constitue un facteur clé de l'efficacité organisationnelle (John-Eke et al., 2020; PMI, 2017; Wolniak, 2022). Les organisations ont donc intérêt à promouvoir des pratiques de gestion des conflits favorisant

l'engagement des employés, ce qui contribue directement à l'amélioration de la performance globale (John-Eke et al., 2020).

1.1.4.2 Résolution des conflits

Si les conflits s'avèrent inévitables en gestion de projet, il est alors nécessaire de comprendre comment les résoudre, car les éviter ne le font pas disparaître ; au contraire, un conflit ignoré tend à s'aggraver et à nuire considérablement à la performance du projet (Verma, 1998). Ainsi, des stratégies de résolution des conflits sont nécessaires pour régler les conflits (Liu et al., 2016). Car une résolution satisfaisante des conflits est essentielle pour maintenir des relations harmonieuses et atteindre les objectifs du projet (Zhang et al., 2024). En ce qui concerne les résultats de la résolution des conflits, la satisfaction à l'égard de cette résolution mérite une attention particulière, car elle permet de prédire l'engagement futur, et les parties en conflit accordent généralement plus d'importance aux résultats subjectifs qu'aux résultats strictement objectifs (Zhang et al., 2024).

Des compétences telles que l'empathie et la capacité à résoudre les conflits contribuent à créer un environnement de travail à la fois collaboratif et harmonieux (Rodrigues & Matos, 2024). Les compétences émotionnelles et sociales des gestionnaires facilitent non seulement une communication efficace et la gestion des conflits, mais elles favorisent également un climat de travail motivant et coopératif, indispensable à la réalisation des objectifs du projet (Rodrigues & Matos, 2024).

La gestion et la résolution des conflits sont particulièrement importantes dans le travail d'équipe, puisque les relations interpersonnelles jouent un rôle déterminant dans l'accomplissement des tâches professionnelles et dans la communication (Aggrawal & Magana, 2024). Aborder ouvertement ces écarts peut aider à normaliser le processus d'apprentissage continu lié au développement des compétences en résolution de conflits et à mettre en évidence l'importance de la réflexion personnelle et de l'amélioration constante (Aggrawal & Magana, 2024).

La résolution des conflits joue un rôle clé dans le lien entre le leadership et l'efficacité de la gestion de projet (Zada et al., 2023). Par ailleurs, les méthodes de résolution des conflits et l'engagement informel des équipes renforcent les relations interpersonnelles, favorisent la cohésion sociale et clarifient les responsabilités des employés et, lorsqu'elles sont appliquées efficacement, ces stratégies augmentent considérablement les chances de progression des projets (Zada et al., 2023).

La résolution des conflits au sein des équipes est cruciale pour améliorer la communication, renforcer la cohésion, développer les compétences en résolution de problèmes, accroître la productivité, favoriser un environnement de travail positif, soutenir la croissance personnelle et professionnelle, et améliorer la satisfaction des employés (Adham, 2023). En développant des compétences en résolution de conflits, les équipes peuvent gérer efficacement les désaccords, exploiter pleinement leur potentiel et atteindre des objectifs collectifs (Adham, 2023).

La meilleure approche consiste donc à l'affronter directement. (Verma, 1998). Car une gestion réussie des conflits améliore la productivité et favorise des relations de travail positives (PMI, 2017). Les divergences, lorsqu'elles sont bien gérées, peuvent stimuler la créativité et améliorer la prise de décision (Mohammed et al., 2008; PMI, 2017).

Cependant, si elles deviennent négatives, il incombe avant tout aux membres de l'équipe de les résoudre (PMI, 2017). Si le conflit s'intensifie, le chef de projet doit intervenir pour parvenir à une résolution satisfaisante, généralement en privé, par une approche directe et collaborative (PMI, 2017). Si un conflit non constructif persiste, il peut être nécessaire de recourir à des procédures formelles, y compris des mesures disciplinaires (PMI, 2017).

Pour résoudre les conflits, les chefs de projet disposent de diverses stratégies (Verma, 1998). En raison du caractère dynamique et parfois imprévisible des projets, une part importante du temps de gestion est consacrée à la résolution des conflits (Verma, 1998). Certaines divergences peuvent être réglées rapidement par une décision claire, tandis que

d'autres nécessitent du temps et des compétences spécifiques, donc le chef de projet, l'équipe des parties prenantes doivent collaborer afin d'atteindre une solution gagnant-gagnant (Verma, 1998).

Parmi les styles de résolution des conflits interpersonnels, la confrontation, fondée sur la négociation et la résolution de problèmes, constitue l'approche la plus efficace, puisqu'elle repose sur la recherche commune de solutions satisfaisant toutes les parties (Verma, 1998). Si Verma (1998) et PMI (2017) partagent l'idée que le chef de projet joue un rôle important dans la résolution des conflits en déclarant que le chef de projet doit instaurer un climat à la fois coopératif et affirmer pour favoriser ces solutions. Aussi, le succès d'un chef de projet dépend souvent de sa capacité à gérer des conflits (PMI, 2017). Verma (1998) va plus loin en déclarant que tous les participants au projet devraient apprendre à résoudre efficacement les conflits.

Verma (1998) s'appuie sur deux stratégies clés pour la résolution des conflits : la proactivité pour anticiper si possible les conflits et les approches gagnant-gagnant. Le conflit peut être résolu ou maîtrisé grâce à une approche proactive anticipant son apparition et ses impacts (Verma, 1998). Les bons gestionnaires, grâce à leurs compétences analytiques et humaines anticipent les tensions potentielles, préparent des plans d'action appropriés et s'efforcent de créer un climat limitant les conflits destructeurs en traitant rapidement les frictions et divergences mineures (Verma, 1998).

De plus, la résolution positive des conflits repose notamment sur la recherche de solutions gagnant-gagnant, la limitation des pertes lorsque nécessaire, l'élaboration de stratégies proactives de gestion de conflits, l'utilisation efficace de la négociation et de la communication, ainsi que la reconnaissance des différences culturelles entre les parties prenantes du projet (Verma, 1998). Cependant, lorsque les objectifs idéaux des membres d'une organisation temporaire et ceux du projet ne sont pas compatibles, les relations fondées sur l'équité et les solutions gagnant-gagnant peuvent s'avérer illusoires, rendant difficile

l'atteinte d'une véritable réciprocité entre les parties. Par conséquent, dans certaines situations (Tabassi et al., 2019). Et de plus, dans certains contextes, le fait d'éviter la résolution directe du conflit peut être perçu comme une solution acceptable, voire avantageuse à la fois pour les individus et pour le projet (Tabassi et al., 2019). Il est important de tenir compte des différences culturelles.

Le PMI (2017) quant à lui, mentionne que les méthodes employées pour la résolution des conflits en gestion de projet varient selon plusieurs facteurs : l'importance et l'intensité du conflit, la pression temporelle pour le résoudre, le pouvoir relatif des personnes impliquées, la nécessité de préserver de bonnes relations et la motivation pour résoudre le conflit à court et à long terme.

Ainsi le PMI (2017) propose cinq grandes techniques de résolution des conflits peuvent être utilisées selon les situations :

1) Retrait/ Évitement : se retirer d'un conflit réel ou potentiel, reporter sa résolution pour mieux s'y préparer ou la confier à d'autres.

2) Acceptation/ Accommodement : privilégier les points d'accord plutôt que les divergences ; céder sur certains aspects pour maintenir l'harmonie et les relations.

3) Compromis/ Conciliation : rechercher des solutions qui apportent un certain degré de satisfaction à toutes les parties, souvent de manière partielle ou temporaire, pouvant créer une situation de type perdant-perdant.

4) Force/ Compétition : imposer son point de vue au détriment des autres, souvent dans des situations d'urgence, ce qui entraine généralement un résultat gagnant-perdant.

5) Collaboration/ Résolution de problèmes : intégrer différents points de vue et perspectives, favoriser le dialogue et la coopération, ce qui conduit le plus souvent à un consensus et a un engagement mutuel, générant une situation gagnant-gagnant.

Aussi, l'établissement de règles de base, de normes de groupe et la mise en œuvre de bonnes pratiques de management de projet, comme la planification des communications et la définition claire des rôles, contribuent à réduire leur fréquence (PMI, 2017).

La résolution des conflits vise à traiter le problème sous-jacent plutôt qu'à blâmer les individus (Adham, 2023). La critique ou la condamnation des personnes n'est pas productive, car des comportements négatifs, tels que l'attitude provocante ou la condescendance, peuvent démoraliser et générer des tensions (Adham, 2023). Cette précision apportée par Adham (2023) est très importante, car elle permet un meilleur environnement pour résoudre les conflits.

D'ailleurs, afin d'identifier clairement les compétences efficaces pour la résolution des conflits, Adham (2023) propose le tableau ci-dessous.

Tableau 2

Compétences efficaces de résolution des conflits en équipe

Catégories de compétences	**Techniques et compétences**
Compétences de communication et relationnelles	Établir une communication efficace afin de minimiser les conflits Gérer les conflits relationnels par une communication formelle Utiliser la communication informelle pour les conflits liés aux processus et aux tâches Atténuer les conflits relationnels par des canaux formels Favoriser une communication ouverte
Compétences de leadership	Fournir un soutien adéquat Appliquer un style de leadership approprié Développer les aspects positifs du conflit Renforcer la coopération au sein de l'équipe Faciliter les interactions entre les membres de l'équipe Démontrer un style coopératif de gestion des conflits Favoriser la coopération à long terme Encourager les compétences de résolution des problèmes Encourager la créativité

	Construire des relations solides
Compétences d'intelligence culturelle et émotionnelle	Renforcer l'intelligence culturelle et l'intelligence émotionnelle Comprendre et gérer les émotions ainsi que l'autogestion Créer un climat émotionnel positif dans l'équipe Minimiser les différences interpersonnelles Établir une culture de tolérance Accueillir les différentes opinions, valeurs et la diversité culturelle
Compétences managériales	Prendre en compte les facteurs contextuels (contingents) Construire la confiance au sein de l'équipe Faciliter une communication efficace Tirer parti des bénéfices des conflits liés aux tâches Atténuer les effets néfastes des conflits relationnels
Compétences liées à l'environnement collaboratif	Créer une atmosphère accueillante et un environnement sûr pour le partage d'idées et encourager la discussion ouverte Être ouverte aux critiques constructives Soutenir la prise de décision collaborative Encourager le travail d'équipe et les échanges d'idées
Compétences d'intervention par le feedback	Fournir un retour d'information constructif Éviter les rétroactions négatives Initier des interventions appropriées liées au feedback Mettre en place des mécanismes d'intervention par feedback
Compétences de développement de la confiance	Construire la confiance comme base relationnelle Favoriser la confiance, l'ouverture et le partage des ressources
Autres compétences	Compétences de résolution des problèmes Compétences de cohérence et de clarté Compétences d'analyse des conflits Compétences d'écoute active et d'empathie

Source : Adham (2023, p.158)

De plus, Adham (2023) afin de favoriser l'acquisition de compétences pour la résolution de conflits en équipe, formule quelques recommandations :

1) Programme de formation et de développement

Les organisations devraient proposer des programmes visant à renforcer les compétences en résolution de conflits.

2) Développement du leadership

Il est essentiel d'investir dans des programmes de développement du leadership qui valorisent le travail d'équipe, facilitent les discussions ouvertes et encouragent un feedback constructif.

3) Favoriser un climat d'équipe positif

Les organisations devraient créer un climat d'équipe basé sur la confiance, la communication ouverte et le respect des opinions et des diversités culturelles.

4) Adapter les approches

Chaque équipe étant unique, il convient d'adapter les stratégies de résolution et de gestion des conflits aux dynamiques et contextes spécifiques de l'équipe.

1.1.4.3 Les sources de conflits

Vouloir résoudre les conflits, c'est bien. Mais cela implique une bonne connaissance des sources des conflits. Étant donné que le conflit constitue une réalité inévitable de la vie organisationnelle, il est essentiel que les gestionnaires soient en mesure d'en identifier leur nature (John-Eke et al., 2020).

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine des conflits organisationnels, notamment les retards ou l'absence de paiement des salaires, le style de gestion, les conditions de travail, les pratiques de licenciement inappropriées, les politiques de motivation et de promotion, les mécanismes inefficaces de gestion des plaintes, la violation des conventions collectives, l'interdépendance des tâches, les tensions entre direction et syndicats, ainsi que les divergences d'objectifs et de perceptions (John-Eke et al., 2020). Les conflits peuvent également résulter de différences de valeurs, d'attitudes ou d'interprétations d'une même information, d'un manque de ressources ou encore de frustrations liées à l'incapacité d'atteindre certains objectifs (John-Eke et al., 2020).

Le PMI (2017) partage partiellement cette idée en mentionnant également que les conflits peuvent provenir de la rareté des ressources, des priorités de l'échéancier ou des

différences dans les styles de travail. Harrison et Lock (2016) se distinguent des autres auteurs en apportant comme précision que la structure organisationnelle adoptée peut avoir un impact important sur le comportement humain, notamment sur le niveau de conflits. Des éléments tels que la taille des groupes, l'efficacité de l'intégration, les modes d'autorité, la hauteur de la hiérarchie et la tendance à un fonctionnement plutôt organique ou bureaucratique influencent la gestion des collaborateurs (Harrison & Lock, 2016). Par ailleurs, selon Tabassi et al. (2019) la présence de différences culturelles entre les parties augmente la probabilité d'apparition et d'intensification des conflits. Il est également reconnu que l'efficacité avec laquelle une équipe gère les conflits constitue un facteur déterminant de sa performance globale (Tabassi et al., 2019). Mohammed et al. (2008) partagent aussi la même idée que Tabassi et al. (2019). Les différences culturelles peuvent engendrer divers niveaux de conflit et exigent ainsi une attention particulière dans leur gestion (Mohammed et al., 2008). Il est évident que les caractéristiques culturelles influencent la manière dont les chefs de projet abordent la gestion des conflits, révélant ainsi toute la complexité liée à la conduite des projets multiculturels (Wolniak, 2022). Les chefs de projet doivent donc non seulement comprendre les particularités culturelles de leurs équipes, mais aussi être conscients que leurs propres pratiques et décisions sont, en partie, influencées par leur cadre culturel (Wolniak, 2022).

Un accent sur la communication a été mis par Verma (1998) qui affirme que la rupture de communication constitue la source de conflit la plus fréquente, la plus évidente et la plus globale dans les projets. Le manque de confiance, de respect, d'écoute active et les différences de perception peuvent engendrer de graves problèmes de communication (Verma, 1998). Une mauvaise interprétation d'un plan de conception, une incompréhension des ordres de modification, des retards dans la livraison de composantes critiques ou encore l'incapacité d'exécuter correctement des instructions résultent souvent d'une défaillance communicationnelle (Verma, 1998).

Un tableau résumant des sources potentielles de conflits ainsi que des pistes de résolutions pour chacun d'eux sont proposées par Verma (1998).

Tableau 3

Conflits de projet et solutions recommandées.

Source de conflits	**Définitions**	**Solutions proposées**
Conflit lié aux priorités du projet	Les points de vue des participants au projet diffèrent quant à la séquence des activités et des taches. Inclus l'incompatibilité des objectifs et les différences entre les perspectives à long et à court terme.	Élaborer un plan directeur compatible avec les stratégies à long terme.
Conflit lié aux procédures administratives	Conflits concernant les questions de gestion et d'administration sur la manière dont le projet sera organisé et géré.	Clarifier les rôles, les responsabilités et les relations hiérarchiques dès le début du projet.
Conflit lié aux opinions techniques et aux compromis de performance	Désaccords concernant les questions techniques, les spécifications de performance et les compromis techniques.	Utiliser des revues par les pairs et des comités de pilotage pour examiner les spécifications et la conception.
Conflit lié à la gestion des personnes	Conflits concernant la dotation en personnel, l'affectation du personnel au projet, ainsi que les modalités et sources de recrutement	élaborer une structure de découpage du travail (WBS) et une matrice des responsabilités correspondante.
Conflit lié aux coûts et au budget	Conflits concernant les estimations de couts provenant des services de soutien en lien avec la structure de découpage du travail et les techniques d'estimation.	Élaborer un budget global appuyé par un budget détaillé et des estimations des coûts des tâches et activités des sous-projets.
Conflit lié au calendrier	Désaccords concernant le calendrier, l'enchainement et la planification des taches du projet ainsi que le système d'information	Élaborer un calendrier global intégrant les calendriers des sous-projets, la disponibilité du personnel

	utilisé pour préparer et suivre le calendrier du projet.	et les autres contraintes organisationnelles.
Conflit de personnalités	Désaccords liés aux relations interpersonnelles.	Mettre l'accent sur la cohésion d'équipe et créer un environnement favorisant le respect, la diversité et l'égalité.

Source : Verma (1998, p.3)

Tous les acteurs doivent accepter la résolution du conflit, faute de quoi celui-ci risque de persister ou de s'intensifier, réduisant la performance du projet (Verma, 1998). Une communication ouverte doit être encouragée afin de favoriser l'objectivité et la préparation des parties concernées (Verma, 1998).

1.2 CONTEXTE HAÏTIEN

Afin d'étudier les humains en gestion dans le contexte haïtien, il est impératif de connaitre et comprendre le contexte haïtien. Ainsi, cette section se concentre sur des aspects importants d'Haïti comme sa situation géographique et climatique, socio-économique et politique.

1.2.1 Situation géographique, climatique et administrative d'Haïti

La République d'Haïti se situe dans l'hémisphère Nord, au cœur du bassin caribéen, entre l'océan Atlantique et la mer des Caraïbes (Salomon, 2023). Avec une superficie d'environ 27 750 kilomètres carrés, elle est située entre les latitudes nordiques de 18° 02′ et 20° 06′ et les longitudes occidentales de 71° 20′ et 74° 30′ (Salomon, 2023). Elle est située à environ 600 miles de la Floride (Who, 2010). Elle occupe la partie occidentale de l'île Hispaniola, la deuxième plus grande île des Caraïbes, qu'elle partage avec la République dominicaine (Salomon, 2023; Who, 2010). Le pays est bordé au nord par l'océan Atlantique, au sud et à l'Ouest par la mer des Caraïbes, et à l'Est par la République dominicaine et ses voisins les plus proches sont : Cuba, la Jamaïque et Porto Rico (Salomon, 2023).

Le littoral haïtien s'étend sur environ 1 535 km, avec un plateau continental relativement étroit d'environ 5 000 km² (Salomon, 2023). Le territoire comprend également cinq îles satellites : La Gonâve, la Tortue, l'Île-à-Vache, les Cayemites et la Navasse (Salomon, 2023).

Avant l'arrivée des Espagnols en 1492, la couverture végétale d'Haïti était estimée à plus de 80% du territoire (Salomon, 2023). Toutefois, durant la période coloniale, les ressources forestières du pays ont subi une pression considérable (Salomon, 2023). De vastes surfaces ont été défrichées afin d'étendre les plantations : canne à sucre et coton dans les plaines, ainsi que café et cacao dans les zones montagneuses (Salomon, 2023).

1.2.1.1 Haïti et les catastrophes naturelles

Par ailleurs, en raison de sa position géographique dans la région du golfe du Mexique et dans la mer des Caraïbes, Haïti est exposé à divers phénomènes naturels, à la fois hydrométéorologiques et géographiques, qui influencent et transforment son environnement (Salomon, 2023). À ce titre, le pays figure parmi les quinze États les plus vulnérables aux catastrophes naturelles selon le World Risk Report de l'an 2015 (Salomon, 2023). Ces catastrophes entraînent régulièrement d'importantes pertes humaines et des dommages matériels considérables (Lamartinière, 2019). Leurs conséquences sont particulièrement lourdes, car elles aggravent les difficultés déjà présentes sur les plans social, économique et culturel, tout en touchant l'ensemble des groupes et secteurs de la société (Lamartinière, 2019).

Cette situation fragilise davantage le pays et génère de nombreuses tensions sociales et politiques au sein de la population à plusieurs niveaux et complique la gestion des ressources nécessaires pour y répondre (Lamartinière, 2019). Le 12 janvier 2010, Haïti a été frappé par un violent séisme d'une magnitude de 7,0 sur l'échelle de Richter, suivi de nombreuses répliques (Who, 2010). L'épicentre se situait près des zones les plus densément peuplées du pays, notamment Port-au-Prince, la capitale et principale ville (Who, 2010). Selon de

nombreux indicateurs, ce fut l'une des pires catastrophes naturelles de l'histoire moderne, affichant des coûts de reconstruction estimés à 14 milliards de dollars. (Kirsch et al., 2012).

Cette catastrophe a causé la mort d'environ 200 000 personnes et fait des milliers de blessés (Who, 2010). Elle a également provoqué l'effondrement d'environ 250 000 bâtiments, principalement des habitations, laissant une grande partie de la population sans abri et de nombreux hôpitaux et établissements scolaires ont également été détruits (Frankema & Masé, 2014; Raviola et al., 2013; Who, 2010). Selon Frankema et Masé (2014), le tremblement de terre de 2010 en Haïti a révélé la grande fragilité d'une société dans laquelle les institutions étatiques et le système économique ne parviennent pas pleinement à répondre aux besoins de la population.

Le climat d'Haïti varie selon la saison, le relief et la localisation géographique (Raviola et al., 2013). Les précipitations se produisent généralement en avril et en novembre, tandis que les ouragans, accompagnés de pluies torrentielles et de vents destructeurs, constituent une menace à la fin de l'été et à l'automne (Raviola et al., 2013).

1.2.1.2 Haïti sur le plan administratif

Sur le plan administratif, le pays est divisé en dix départements : Nord, nord-est, nord-ouest, centre, Artibonite, Ouest, Sud, Sud-Est, Nippes et Grand'Anse, qui ne disposent pas d'autonomie et sont administrés par un pouvoir central basé à Port-au-Prince (Salomon, 2023). L'agglomération de Port-au-Prince, capitale du pays, constitue de loin la plus grande ville d'Haïti, avec plus de trois millions d'habitants, soit environ un quart de la population nationale (Salomon, 2023). Parmi les autres centres urbains importants figurent le Cap-haïtien, la deuxième ville du pays située au nord, ainsi que Les Gonaïves dans le département de l'Artibonite, Les Cayes dans le sud et Jacmel dans le Sud-Est (Salomon, 2023). Sur le plan administratif, les dix départements sont subdivisés en 42 arrondissements, eux-mêmes divisés en 140 communes, qui se répartissent enfin en 571 sections communales (Salomon, 2023).

1.2.2 Situation politique d'Haïti

Haïti est devenu en 1804 la première république noire indépendante, issue d'une révolution d'esclaves contre le pouvoir colonial, ce qui fait aussi de lui le deuxième État indépendant du continent américain après les États-Unis (Frankema & Masé, 2014; Who, 2010). Cette victoire représente encore aujourd'hui un symbole de résistance et de fierté (Who, 2010). Toutefois, dans les premières années suivant l'indépendance, la souveraineté du pays fut peu reconnue par les puissances internationales et certaines institutions religieuses (Who, 2010).

1.2.2.1 Impérialisme en Haïti

Au cours du XIXe siècle, le pays connut une période de développement relatif, mais le XXe siècle fut marqué par des pressions internes et externes qui fragilisèrent l'État (Who, 2010). L'instabilité politique, la corruption, la mauvaise gouvernance ainsi que les interventions étrangères ont contribué à maintenir le pays dans une situation de sous-développement et de vulnérabilité économique (Who, 2010).

L'expérience d'Haïti face à l'impérialisme et l'anti-impérialisme s'inscrit à la fois dans le temps long, depuis la révolution de 1804, et dans un temps plus court, marqué par une intensification des interventions étrangères à partir du coup d'État de 1991 (Delcourt et al., 2023). L'influence des États-Unis dans les affaires haïtiennes s'explique aussi par la participation et parfois l'encouragement d'acteurs locaux. Face à cette domination internationale, le mouvement social haïtien a développé des formes de résistance proportionnelles à l'ampleur du contrôle et de l'oppression exercés (Delcourt et al., 2023).

L'impérialisme exerce ainsi une influence profonde et multidimensionnelle sur la vie politique et économique d'Haïti (Delcourt et al., 2023). Ses acteurs forment une structure hiérarchisée dominée par les États-Unis, suivis notamment du Canada, de l'Union Européenne et de la France. Le coup d'État du 30 septembre 1991 contre le président Jean-

Bertrand Aristide, largement soutenu par les États-Unis, marque une nouvelle étape dans l'interventionnisme international (Delcourt et al., 2023). Depuis la "restauration" de 1994, lorsque Aristide est revenue au pouvoir avec l'appui américain, l'ingérence étrangère s'est manifestée de manière directe, notamment par une présence multinationale permanente (Delcourt et al., 2023).

Cette présence se manifeste par différentes missions internationales, sous l'égide des Nations Unies ou de l'Organisation des États américains (OEA) (Delcourt et al., 2023). Plusieurs événements illustrent cette dynamique: l'installation en 2004 de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), active pendant treize ans; la création en 2010 de la Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti (CIRH), dirigée par l'ancien président américain Bill Clinton à la suite du séisme; et l'assassinat du président Jovenel Moïse en 2021 (Delcourt et al., 2023).

Peu de temps après cet assassinat, le « Core Group », un regroupement diplomatique formé en 2003 à l'initiative du Canada et comprenant notamment les États-Unis, la France, l'Union européenne et l'OEA, désigne Ariel Henry comme Premier ministre par intérim (Delcourt et al., 2023).

À partir des années 1990, l'influence internationale s'étend progressivement aux principales institutions de l'État (Delcourt et al., 2023). La réforme de la police est confiée à des experts étrangers dès 1997, tandis que certains processus électoraux, notamment ceux de 2010-2011, sont perçus comme orientés vers la sélection de dirigeants favorables aux intérêts internationaux (Delcourt et al., 2023). À mesure que les institutions étatiques s'affaiblissent, les interventions étrangères deviennent plus visibles (Delcourt et al., 2023).

1.2.2.2 Contribution à l'indépendance d'autres nations

Malgré ces contraintes, Haïti a longtemps mené une politique extérieure solidaire (Delcourt et al., 2023). Dès son indépendance en 1804, le pays soutient notamment les luttes d'indépendance en Amérique du Sud en apportant son aide à Simón Bolivar (Delcourt et al.,

2023). Toutefois, au XXe siècle, avec l'affirmation de la doctrine de Monroe, Haïti est progressivement intégré dans la stratégie régionale des États-Unis (Delcourt et al., 2023). Avant cela, l'influence impériale était surtout exercée par plusieurs puissances européennes, en particulier la France, qui imposa en 1825 une lourde dette d'indépendance au nouvel État (Delcourt et al., 2023).

1.2.3 Situation socio-économique d'Haïti

À la fin du XVIIIe siècle, la colonie française de Saint-Domingue, devenue Haïti en 1804, figurait parmi les colonies les plus prospères du monde (Frankema & Masé, 2014). Considérées comme le joyau de l'empire colonial français dans l'Atlantique, elles produisent d'importantes quantités de sucre et de café (Frankema & Masé, 2014). Avant l'arrivée des Européens en 1492, l'île était habitée par les peuples Taïnos et Arawak. L'arrivée de Christopher Colomb marqua le début de la colonisation espagnole, fondée sur une économie de plantation centrée sur la culture de la canne à sucre. Les populations autochtones furent réduites en esclavage et décimées par les mauvais traitements, le travail forcé et les maladies.

Avec la disparition progressive des populations autochtones et l'expansion de l'économie de plantation, les colons eurent recours à la traite transatlantique des esclaves pour fournir la main-d'œuvre nécessaire. Par la suite, des colons français s'installèrent également sur l'île, ce qui entraîna des rivalités entre la France et l'Espagne. En 1697, l'île fut divisée et la partie occidentale, appelée Saint-Domingue, passa sous domination française. Cette colonie devint progressivement la plus riche de l'empire colonial français, générant une grande partie de son commerce extérieur.

1.2.3.1 Dette de l'indépendance

Afin d'être reconnue comme une nation indépendante, la jeune république haïtienne fut contrainte de verser à la France une indemnité extrêmement élevée pour l'époque, destinée à dédommager les anciens colons (Brière, 2006). Cette dette considérable a lourdement pesé sur l'économie du pays et a fortement limité ses possibilités de

développement (Brière, 2006). Les conditions de l'ordonnance du 17 avril 1825, imposées par la France en échange de la reconnaissance de l'indépendance d'Haïti, prévoyaient le paiement d'une indemnité de 150 millions de francs, à verser en cinq ans à la Caisse des dépôts et consignations, pour le compte des anciens colons français (Brière, 2006).

C'est dans ce contexte qu'est apparu ce que l'on appelle la "double dette" haïtienne (Brière, 2006). En premier lieu, l'indemnité allouée aux anciens colons a été réduite à 126 millions de francs grâce à un emprunt. De plus, la dette envers les détenteurs d'obligations pour financer cet emprunt s'élevait à 30 millions de francs, ce qui porte le total de la dette à 156 millions de francs, sans compter les intérêts et autres frais financiers (Brière, 2006).

1.2.3.2 Réalité économique actuelle

Surnommé la "Perle des Antilles" à la fin du XVe siècle, Haïti était devenu, dans les années précédant le séisme de 2010, le pays le plus pauvre de l'hémisphère occidental (Raviola et al., 2013). Près de la moitié de la population vit dans l'extrême pauvreté, tandis que le taux de chômage dépasse 50 % dans les zones métropolitaines (Raviola et al., 2013). Dans le passé récent, Haïti parvenait encore à produire suffisamment de nourriture pour nourrir sa population (Raviola et al., 2013). Cependant, la libéralisation du commerce, l'aide alimentaire et le phénomène de dumping du riz, c'est-à-dire l'importation de riz américain moins cher au détriment du riz local, ont ralenti les activités agricoles (Raviola et al., 2013).

Sur le plan démographique, Haïti compte plus de neuf millions d'habitants, dont une population majoritairement jeune, près de la moitié ayant moins de vingt ans (Who, 2010). La majorité de la population parlait le créole haïtien comme langue principale, tandis que le français, langue officielle, est surtout utilisé par les élites urbaines (Who, 2010).

La société haïtienne se caractérise par de fortes inégalités sociales, liées notamment au niveau d'éducation, à la langue, au statut économique et parfois à la couleur de peau (Who,

2010). Le système éducatif reste fragile : la plupart des établissements sont privés, et seule une faible proportion de la population accède à l'enseignement supérieur (Who, 2010).

Sur le plan économique, Haïti figure parmi les pays les plus pauvres du monde, avec un faible revenu par habitant et de fortes inégalités de revenus (Raviola et al., 2013; Who, 2010). Une grande partie de la population vit dans l'extrême pauvreté, tandis que le chômage atteint des niveaux élevés, particulièrement dans les zones urbaines (Raviola et al., 2013; Who, 2010).

Sur le plan économique, l'industrialisation d'Haïti repose aujourd'hui principalement sur la sous-traitance textile destinée à l'exportation, favorisée par la loi américaine HOPE qui facilite l'accès au marché des États-Unis (Delcourt et al., 2023). Par ailleurs, le contrôle des douanes et des principaux ports du pays est largement concentré entre les mains de quelques familles oligarchiques, illustrant la privatisation de secteurs stratégiques (Delcourt et al., 2023).

1.2.3.3 Migration des haïtiens

Dans les régions rurales, la population dépend principalement de l'agriculture, mais l'accès aux infrastructures et aux services de base demeure limité, notamment en matière d'électricité et de soins de santé (Who, 2010). Face aux difficultés économiques, de nombreux haïtiens adoptent différentes stratégies de survie, telles que la vente de biens, la recherche d'opportunités économiques ou la migration vers les grandes villes ou vers l'étranger (Raviola et al., 2013 ; Who, 2010). Cette migration a contribué à la formation d'une importante diaspora haïtienne, notamment aux États-Unis, au Canada, particulièrement à Montréal, et en France (Who, 2010). Les transferts d'argent envoyés par cette diaspora constituent aujourd'hui une source essentielle de revenus pour de nombreux ménages en Haïti (Who, 2010).

1.3 LES HUMAINS DANS LA GESTION DE PROJET DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN

Cette section de cette recherche se consacre à l'étude des humains en gestion de projet dans un contexte haïtien.

1.3.1 La communication dans les projets en Haïti

Moïse (2025) insiste sur la nécessité d'impliquer activement les parties prenantes locales dans les projets en soulignant que leur engagement constitue un facteur clé de succès. L'auteur illustre cette approche participative lorsqu'il affirme : « sans votre participation, je n'atteindrais pas mes objectifs » (Moïse, 2025, p. 63), mettant en évidence une posture de gestion collaborative et inclusive. De plus, l'absence de communication entourant certaines interventions techniques, comme la réhabilitation des puits, a entraîné des situations critiques : « personne n'avait averti les usagers […] de ces coupures ; par conséquent, ils n'ont pas eu le réflexe d'anticiper et de se préparer en conséquence » (Monnelus, 2024, p. 58). Cela a aggravé la vulnérabilité des populations.

Par ailleurs, Brutus (2024) souligne qu'une approche participative est essentielle dans un contexte marqué par des contraintes sociopolitiques et sécuritaires majeures. Toutefois, cette dynamique positive peut être fragilisée par des changements organisationnels internes, qui ont introduit des divergences de vision et de stratégie entre les acteurs du projet (Brutus, 2024)

Pierre (2023) souligne les contraintes contextuelles qui affectent la mise en œuvre des projets, notamment les difficultés d'accès à l'information et aux technologies, en précisant que « là où je travaille, il n'a pas de connexion » (Pierre, 2023, p.88), ce qui illustre les défis logistiques et communicationnels auxquels sont confrontés les acteurs locaux dès les premières étapes du projet.

En outre, Pierre (2023) critique fortement l'absence de communication et de coordination entre les différents acteurs du projet, en particulier entre les bailleurs, les ONG et les bénéficiaires.

1.3.1.1 Centralisation des prises de décision

En ce qui a trait à la centralisation des décisions, Pierre (2023) met en évidence un dysfonctionnement majeur dans la gouvernance des projets, caractérisés par une centralisation excessive des décisions et une faible autonomie des équipes locales, traduisant ainsi, une inefficacité organisationnelle et un manque de leadership opérationnel.

Monnelus (2024) critique fortement une approche descendante de la gestion de projet, où les solutions sont imposées sans consultation préalable des populations concernées. Elle affirme ainsi que « ces projets se faisaient pour eux, mais sans eux » (Monnelus, 2024, p. 27), révélant une absence de participation des bénéficiaires à l'identification de leurs besoins. Cette situation est renforcée par des pratiques organisationnelles qui minimisent l'importance du retour des communautés, comme en témoigne l'intervention d'un supérieur indiquant : « plus on prend en compte tout ce qu'ils disent, moins on va avancer » (Monnelus, 2024, p. 57).

Enfin, Monnelus (2024) mentionne que les bénéficiaires ont été largement exclus des prises de décision, ce qui a contribué à l'échec du programme.

1.3.1.2 Les limites de la communication

De plus, Brutus (2024) met en évidence les conséquences directes d'une mauvaise gestion des ressources humaines et de la communication sur la pérennité des projets. Le départ du gestionnaire de projet, suivi de plusieurs démissions en cascade, a entrainé une désorganisation majeure, marquée par des retards, une perte de confiance des parties prenantes et une dégradation des relations avec les bénéficiaires. L'auteur apporte une précision importante : « la communication sans action ne voulait rien dire » (Brutus, 2024, p.42), mettant en évidence l'importance d'aligner discours et résultats dans la gestion de projet.

Enfin, Brutus (2024) démontre que l'absence d'adaptation aux réalités locales, notamment en matière de communication et de présence sur le terrain, constitue un facteur

aggravant d'échec. Le recours excessif aux interactions virtuelles dans un contexte où « les haïtiens préfèrent les face-à-face » (Brutus, 2024, p. 52) a contribué à accentuer la distance entre les gestionnaires et les parties prenantes.

1.3.2 Les softs skills dans la gestion de projet en Haïti

Concernant les soft skills, Moïse (2025) déclare que, dans un contexte où les infrastructures sont défaillantes et les systèmes de communication quasi inexistants, les gestionnaires de projet doivent prioritairement mobiliser des compétences interpersonnelles afin d'encadrer et de soutenir les communautés affectées.

Brutus (2024) mentionne l'impact déterminant d'un leadership efficace, en décrivant un gestionnaire de projet capable de mobiliser son équipe grâce à son « professionnalisme, son charisme, son dynamisme » et sa capacité à être « très à l'écoute de ses collaborateurs. » (Brutus, 2024, p.39). Cette posture illustre le rôle central du gestionnaire dans la création d'un climat de confiance et dans l'adaptation aux réalités locales, notamment par une bonne compréhension de la culture et du contexte haïtien.

1.3.3 La gestion des humains dans la gestion des projets en Haïti

En outre, Moïse (2025) met en exergue les limites structurelles persistantes dans la gestion des projets en Haïti, notamment en matière de gouvernance, de gestion des ressources et de prise en compte des besoins réels des populations. L'auteur rapporte que certains projets ont été perçus comme inefficaces ou inachevés, alimentant un climat de méfiance au sein des communautés. Cette défiance souligne l'importance de la transparence, de la reddition de comptes et de l'ancrage local des interventions. Toutefois, selon Moïse (2025), des pratiques plus efficaces émergent lorsque le gestionnaire adopte un leadership participatif qui favorise la cohésion des équipes et agit comme relais des revendications des bénéficiaires. Ainsi, Moïse (2025) démontre que, dans le contexte haïtien, la réussite des projets repose largement sur la qualité de la gestion des ressources humaines, la communication et l'intégration effective des communautés dans les processus décisionnels.

De son point de vue, Monnelus (2024) met en lumière des défis importants en matière de gestion des équipes, notamment liés au stress, à la surcharge de travail et au manque de ressources qualifiées. Ainsi, Monnelus (2024) met en évidence que la gestion de projet en Haiti ne peut être efficace sans une réelle intégration des dimensions humaines, notamment à travers une communication inclusive, une participation active des bénéficiaires et une meilleure prise en compte des réalités socioculturelles locales.

De plus, Brutus (2024) met en évidence les conséquences directes d'une mauvaise gestion des ressources humaines et de la communication sur la pérennité des projets. Le départ du gestionnaire de projet, suivi de plusieurs démissions en cascade, a entrainé une désorganisation majeure, marquée par des retards, une perte de confiance des parties prenantes et une dégradation des relations avec les bénéficiaires.

1.3.4 Les conflits dans la gestion de projet en Haïti

Brutus (2024) met en évidence les effets délétères des conflits organisationnels et des enjeux de pouvoir sur la gestion des ressources humaines. Il souligne que « la vision, la manière de faire, la stratégie d'implémentation du projet n'étaient pas vues de la même façon » (Brutus, 2024, p.40), ce qui a entrainé une rupture d'équilibre au sein de l'équipe. Cette situation a favorisé l'émergence des tensions internes, où « les clans se formaient » et où les acteurs étaient « plus aptes à critiquer les erreurs de l'autre que de lui proposer une solution » (Brutus, 2024, p.41). Ces dysfonctionnements ont progressivement affaibli la cohésion de l'équipe et compromis la performance globale du projet.

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Cette étude vise à apporter une contribution significative au sein de la littérature en essayant de combler un vide identifié. Si plusieurs recherches ont abordé la notion des humains dans la gestion de projet, il est important de noter un trou dans la littérature en ce qui a trait au contexte haïtiens.

Bien que plusieurs chercheurs aient élargi notre savoir sur la gestion de projets humains, notamment en établissant des liens entre les compétences en gestion de projet et l'intelligence artificielle, ou encore en examinant l'évolution du rôle des gestionnaires de projets, il est crucial de continuer à explorer et à comprendre les réalités uniques de la gestion des humains dans un contexte haïtien. Cette île possède une culture et une économie particulières qui ont un impact important sur la manière dont les projets sont gérés et exécutés.

Ainsi, ce travail scientifique cherchera à mettre le voile pour une aventure enrichissante qui est la compréhension de la gestion des humains dans la gestion de projet dans un contexte haïtien. Dans le but de satisfaire aux exigences de cette recherche, l'autopraxéographie a été désignée comme méthode afin de bâtir des connaissances en fonction des expériences vécues du chercheur.

CHAPITRE 2
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La démarche méthodologique constitue une étape importante dans la réalisation d'une étude scientifique, car elle assure une cohérence entre les objectifs de recherche, la posture épistémologique, les méthodes de collecte et d'analyse des données.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Sachant que toute recherche se fonde sur des postulats philosophiques, nous pouvons dire qu'une posture est une vision d'une communauté scientifique par rapport à la recherche à effectuer en ce sens qu'elle est l'ensemble des postulats que partage cette communauté (Fortin & Gagnon, 2016). Il existe différents types de posture : le positivisme, le constructivisme, le paradigme transformatif et le pragmatisme (Fortin & Gagnon, 2016).

2.1.1 Choix de la méthode de recherche

On distingue généralement deux grandes méthodologies de recherche : l'approche quantitative et l'approche qualitative. Elles se différencient principalement par la nature des données produites et des méthodes utilisées. La recherche quantitative génère des données numériques ou des informations pouvant être traduites en chiffres, tandis que la recherche qualitative produit plutôt des données descriptives et narratives (Fortin & Gagnon, 2016). De plus, la posture choisie (le constructivisme) pour cette recherche est souvent associée aux approches qualitatives (Fortin & Gagnon, 2016).

L'approche quantitative repose sur un processus formel, systématique et se veut objective, visant à vérifier ou à expliquer des relations de cause à effet entre différentes

variables. À l'inverse, l'approche qualitative est souvent perçue comme plus interprétative, mettant davantage l'accent sur les acteurs, leurs expériences et les significations qu'ils attribuent aux phénomènes étudiés (Fortin & Gagnon, 2016). Or, dans cette étude, l'orientation se fait vers les expériences vécues par le chercheur, d'où le choix de la méthode qualitative comme méthode de recherche.

De ces faits, cette recherche s'effectue donc avec la méthode qualitative et avec une posture constructiviste.

2.2 PROCESSUS METHODOLOGIQUE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode de recherche qualitative à la première personne, ancrée dans un paradigme constructiviste et pragmatique, qui vise à produire des connaissances scientifiques à partir de l'expérience vécue du praticien-chercheur. Elle repose sur une articulation étroite entre pratique et théorie, permettant de transformer un savoir expérientiel en savoir généralisable. Contrairement à l'autoethnographie, qui se concentre principalement sur les dimensions culturelles, l'autopraxéographie élargit son champ d'analyse à l'ensemble des pratiques professionnelles et des situations vécues, en mettant l'accent sur l'action et ses significations (Albert & Cadieux, 2017; Albert et al., 2023).

L'autopraxéographie se distingue des autres méthodes en première personne par trois caractéristiques principales (Albert et al., 2023). Premièrement, elle s'inscrit dans un paradigme épistémologique singulier : les connaissances qu'elle produit ne sont ni strictement universelles (nomothétiques) ni limitées à la simple description de cas particuliers (idiographiques) (Albert et al., 2023). Deuxièmement, l'élaboration de ces connaissances générales repose sur une réflexivité externe, nourrie par un vaste corpus de littérature scientifique. Troisièmement, cette approche requiert que les expériences soient relatées au passé, afin de favoriser la prise de distance analytique (Albert et al., 2023).

Ces spécificités contribuent à mieux définir la démarche méthodologique ainsi que ses limites. En mobilisant différentes formes de réflexivité, l'autopraxéographie permet au chercheur de prendre du recul par rapport à des expériences parfois complexes, tout en produisant des connaissances généralisables susceptibles d'être transférées à d'autres contextes (Albert & Cadieux, 2017).

Cette approche présente plusieurs avantages significatifs. Elle permet, d'une part, d'accéder à une compréhension fine et approfondie de phénomènes complexes, souvent difficilement saisissables par des méthodes traditionnelles. D'autre part, elle contribue à réduire la distance entre théorie et pratique en produisant des connaissances directement utiles pour l'action professionnelle. En outre, l'autopraxéographie favorise une réflexivité critique du chercheur, qui est amené à interroger ses propres présupposés, biais et cadres d'interprétation, renforçant ainsi la rigueur scientifique de la démarche (Albert et al., 2023). Cette méthode est particulièrement adaptée lorsque le chercheur possède une expérience significative du phénomène étudié, notamment dans les contextes professionnels, organisationnels ou de formation, où l'implication du sujet constitue une richesse analytique (Albert et al., 2023).

Le processus méthodologique de l'autopraxeographie s'inscrit dans une logique itérative et abductive. Il débute par une phase d'écriture dite durant laquelle le chercheur consigne de manière descriptive et spontanée ses expériences vécues, sans chercher à les interpréter immédiatement (Albert & Cadieux, 2017). Cette étape permet de constituer un matériau empirique riche et authentique. Elle est suivie d'une phase de réflexivité approfondie, où le chercheur mobilise des cadres théoriques issus de différentes disciplines afin de relire, analyser et problématiser ces récits. Ce travail d'interprétation critique permet d'expliciter les dimensions implicites de l'expérience et d'en dégager des significations plus larges (Albert et al., 2023). Enfin, par un va-et-vient constant entre données empiriques et

apports théoriques, le chercheur élabore des connaissances génériques, transférables à d'autres contextes.

Ainsi, l'autopraxéographie constitue une démarche méthodologique rigoureuse qui valorise l'expérience du sujet comme source légitime de connaissance scientifique, tout en assurant une montée en généralité indispensable à la recherche académique.

Ce travail scientifique cherche à établir des points de convergence entre les apports théoriques et les réalités pratiques. Les données collectées proviennent de quatre témoignages issus des expériences vécues du chercheur et les données théoriques, quant à elles, proviennent d'articles et de revues scientifiques. Dans le cadre de cette recherche, l'étudiant-chercheur s'appuie sur ses expériences vécues en relation avec la gestion des humains dans les projets au sein d'un organisme autonome rattaché à l'administration publique gérant des projets financés en partie par des partenaires internationaux.

L'étude se concentre donc sur le contexte haïtien, Haïti étant marqué par une fragilité à la fois sur le plan économique, social et politique rendant très complexe la gestion des personnes dans les environnements de projets. En fonction de cette réalité, comprendre comment se fait la gestion des personnes en gestion de projet en Haïti est pertinent. Et l'autopraxeographie est très adaptée à cette étude.

De plus, en tant que méthode à part entière, l'autopraxéographie se distingue en s'affranchissant des conventions narratives propres à l'autobiographie et à l'autoethnographie, afin de privilégier une analyse rigoureuse, structurée et réflexive de l'expérience vécue du chercheur (Albert et al., 2023). Ce qui permettra au chercheur de fournir une contribution très rigoureuse au sein de la littérature.

2.2.1 Limites de l'autopraxéographie

L'autopraxéographie présente certaines limites, notamment en ce qui concerne l'impartialité du chercheur. En effet, celui-ci ne peut restituer l'ensemble des situations vécues de manière exhaustive, même en faisant preuve de sincérité. Par ailleurs, une autre limite réside dans le fait que cette approche, fondée sur une étude à la première personne, mobilise les données issues d'une seule source. De ce fait, la perspective unique du chercheur, inscrite dans un contexte particulier, peut s'avérer insuffisante pour appréhender pleinement la complexité du phénomène étudié (Albert & Cadieux, 2017).

2.3 CONSIDERATIONS ETHIQUES

Cette section du travail présente l'ensemble des mesures mises en place afin de garantir le respect des principes éthiques tout au long du processus de recherche. Dans cette perspective, la confidentialité et l'anonymat seront assurés à chaque étape, notamment par l'utilisation de pseudonymes pour préserver l'identité des participants.

2.3.1 Éthique de la recherche

En réalité, les questions éthiques englobent tout ce qui touche à l'humain, dépassant largement le cadre des seules relations immédiates (Martineau, 2007). La réflexion éthique a d'ailleurs pris une importance croissante ces dernières années, notamment en raison des enjeux soulevés par les avancées en recherche sur le génome humain (Martineau, 2007). Plus fondamentalement, l'éthique se conçoit comme une démarche critique : Elle invite à considérer le monde comme perfectible et à interroger en permanence ce qui est, afin d'envisager ce qui pourrait ou devrait être (Martineau, 2007).

Dans le cadre de la recherche scientifique, l'éthique peut être définie comme l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et légitiment l'activité du chercheur (Martineau, 2007). Ainsi, en recherche qualitative, la question éthique traverse l'ensemble

du processus de recherche et ne se limite pas uniquement à la relation avec les participants, bien que cet aspect demeure central (Martineau, 2007). Elle concerne également les attitudes et les comportements du chercheur, de même que l'utilisation des connaissances produites et les finalités poursuivies par cette production (Martineau, 2007). Ce qui rend très pertinente la notion d'éthique dans l'univers de la recherche scientifique.

2.3.2 Engagement éthique

Bien que dispensée d'un certificat éthique en vertu des règlements du comité éthique de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), cette recherche se pliera à des exigences éthiques, plus particulièrement à l'énoncé de la Politique des trois conseils (EPTC 2). À travers l'utilisation de pseudonymes, l'identité des personnes citées dans cette étude sera rigoureusement protégée, de même pour le nom des institutions.

De plus, je reconnais également être conscient de l'ensemble des exigences, des contraintes et des éventuels inconvénients liés à la réalisation de ce travail de recherche.

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

Afin de peaufiner cette recherche, deux intelligences artificielles ont été respectueusement utilisées.

D'abord, la version basique de ChatGPT a été utilisée pour la traduction de certains passages et vocables de l'anglais vers le français. Elle a également été utilisée pour la recherche de synonymes afin d'éviter des répétitions.

Ensuite, la version basique de Deepseek a été utilisée pour certaines vérifications de règles grammaticales et orthographiques. Aussi, elle a servi à bâtir un plan de travail pour raffiner la planification du travail.

Et enfin, la version payante d'antidote a été utilisée pour l'orthographe, la syntaxe et un meilleur choix de vocables.

CHAPITRE 3
TÉMOIGNAGES

Ce chapitre présente les témoignages issus de mon expérience professionnelle au sein de Zaza Invest dans le domaine de la gestion de projet dans un contexte haïtien. Par le biais de ces narrations, je retrace des situations vécues qui ont mon parcours professionnel en lien avec la gestion de projet, le leadership et le climat organisationnel affectant ma motivation et mes performances.

3.1 TEMOIGNAGE 1

Port-au-Prince, Haïti, mai 2021

Nous sommes en mai 2021, il ne reste plus que deux mois avant la fin de ma dernière année dans le cadre de mon baccalauréat en gestion des affaires. Je suis un étudiant modèle apprécié par mes professeurs (ils me le disaient souvent) et respecté par mes camarades de classe qui m'avaient voté pour une troisième fois d'affilée comme président de classe avec 100% des votes. Comme tous les futurs jeunes diplômés, je m'interroge sur mon avenir, ma carrière professionnelle.

Le contexte économique de mon pays est dans une situation très critique. Depuis juillet 2018, le pays subit des mouvements intitulés « peyi lòk », qui signifie en traduction littérale « pays fermé ou pays bloqué ». Ce sont des mouvements de mouvement de protestations contre la corruption, notamment les fonds du pétroCaribe soupçonné d'être dilapidés et de l'inflation. Ce mouvement est muni de pillage d'entreprise et de baisse des activités économiques. Cela signifie que, pour moi, futur jeune diplômé, trouver un emploi sera éventuellement plus complexe.

J'ai une pression particulière qui pèse sur moi. Non seulement je termine bientôt mes études de trois ans de licence en gestion des affaires (appelé « baccalauréat » au Canada), mais plusieurs camarades me font croire qu'ils pensent que je trouverai facilement un emploi,

car, selon leurs dires, je suis charismatique et débrouillard. J'ai peur de leur décevoir. De plus, c'est la deuxième fois que je fréquente une université.

En effet, j'ai eu un passage difficile dans une première université en étudiant dans un domaine qui ne me convenait pas. Mon ego et les cicatrices du 12 janvier 2010, tragédie au cours de laquelle j'ai perdu mon grand-père, m'avaient poussé à étudier le génie civil. Cette tentative s'est terminée par un échec. Je me rappelle très bien que ma mère me répétait souvent que j'avais perdu trois ans à cause de cette faculté. Je dois donc progresser le plus vite possible pour rattraper ce temps perdu. Ceci dit, je ne pouvais pas me permettre de passer une année sabbatique après mes études de gestion des affaires, je devais a tout pris trouver un emploi et même un emploi prestigieux dans mon champ d'études.

J'observais mes ainés. Et je discutais avec certains d'entre eux. Et l'histoire d'un membre de ma famille, Henry, pour qui j'ai beaucoup d'estime m'avait marqué. C'était un étudiant brillant et il désirait intégrer une institution bancaire de très grande renommée. C'est l'une des institutions dont le processus de recrutement est le plus rigoureux : plusieurs entretiens, des tests, etc. Il avait postulé et, malheureusement, on ne l'a pas recruté. Cependant, quelques mois plus tard, après que la candidature d'une parente de la famille Selena a été favorablement évaluée, l'institution l'a invitée à des entretiens et lui a demandé de passer des épreuves. Après une belle performance de ces tests, il a pu intégrer cette institution prestigieuse.

J'ai donc appris deux choses. Premièrement, pour obtenir un emploi prestigieux, sans avoir plusieurs années d'expérience comme dans mon cas, il faut avoir une personne influente comme référence. Deuxièmement, cette personne ne peut pas tout faire, c'est à nous de saisir l'opportunité une fois qu'elle est offerte.

J’ai donc un plan clair. Faire du réseautage, intégrer une bonne boîte grâce à une référence et faire du succès. J’étais en feu, car j’avais un plan précis et je croyais pouvoir le suivre.

Comme j’ai dit, j’avais un plan précis et une idée claire, il ne me restait plus qu’une opportunité en or. J’ai reçu une invitation pour une cérémonie de première communion d’un membre de la famille qui aura lieu en mai 2021. J’ai également reçu l’information que Selena sera présente à cet évènement. C’est un peu plate de le dire, mais ma première motivation n’était pas la cérémonie de communion en soi, car je n’y crois pas trop en ce genre de rituel, mais plutôt ma rencontre avec Selena, sachant qu’elle occupait en ce moment un poste stratégique au sein d’une agence d’investissement : Zaza Invest.

Alors pour inspirer confiance, je me suis habillé de manière très présentable et aussi j’ai pris un rendez-vous chez un coiffeur afin d’être bien soigné. Une fois que l’occasion se présenta, j’introduisis la conversation avec Selena. Mon signe astrologique est le lion, je suis très à l’aise pour mettre en avant mes grandes réalisations dans le cadre d’une discussion. Ainsi, avec une posture confiante, je présentais mon parcours à Selena.

Priyè a monte gras la desann (expression en créole haïtien dont la traduction littérale en français est la suivante : la prière est montée, la grâce est descendue)

En juillet 2021, en pleine réunion avec mon équipe de préfac (une préfac est comme une école d’été qui aide les finissants du secondaire à se préparer pour les examens d’admission des grandes universités en Haïti). J’ai reçu un texto de Selena me demandant si je maitrisais Microsoft Excel. Je me suis rappelé une citation de l’un des meilleurs auteurs

de littérature française, Voltaire, il disait que, pour réussir, il fallait trois choses : de l'audace, de l'audace et de l'audace. Je ne maitrisais pas Excel sur le bout des doigts, mais je croyais être capable en suivant des tutoriels en deux jours d'avoir un bon niveau. Donc je lui ai dit bien sûr que oui. Puis elle me proposa un stage à titre de gestionnaire d'un projet TI de base de données au sein de Zaza Invest. Évidemment, j'ai accepté l'offre sans hésiter une seconde. Il faut savoir qu'en Haïti, recruter une personne référée aspire plus de confiance, donc cela devrait améliorer la qualité des équipes.

3.2 TEMOIGNAGE 2

Afin de bien comprendre mon expérience chez Zaza invest, il est crucial de connaître la structure organisationnelle de l'institution, ses réalités et sa culture organisationnelle. Zaza invest est un organisme autonome sous la tutelle du ministère du Commerce et de l'Industrie. Sa mission principale est d'attirer des investissements en Haïti. Elle a à sa tête une directrice générale et est divisée en trois principales unités. Une unité administrative comprend le service des ressources humaines, la comptabilité et la logistique. Une unité d'exécution est rattachée uniquement aux projets financés par des bailleurs de fonds internationaux, comme la BID, la Banque mondiale et d'autres. Finalement, une unité technique, à laquelle j'appartenais, travaille sur des projets et collabore avec des parties prenantes clés, permettant à Zaza Invest de remplir sa mission principale, comme les organismes publics, les clients qui sont principalement des investisseurs ou de potentiels investisseurs.

Mais de très tôt, mes collègues les plus proches m'ont fait part de l'existence d'un conflit entre l'unité administrative et les unités d'exécution et techniques. J'ai pu confirmer l'existence de ce conflit à travers mes propres observations. Et cette querelle a trois sources d'explication possibles en fonction de trois écarts en termes de privilège entre l'unité administrative et les autres unités :

1. La flexibilité des horaires et de la présence au bureau ;

2. Les écarts non négligeables des salaires ;

3. Les voyages en mission de terrain dans le cadre des projets.

Comme héritage, la pandémie a laissé dans certains organismes une acceptation par rapport à la flexibilité des horaires de travail. J'étais personnellement choqué, lorsque j'étais stagiaire, des fois, on me demandait "Viendras-tu au bureau demain ou travailleras-tu à distance? "

Ce qui fait que l'unité administrative a toujours montré un manque d'intérêt pour les initiatives lancées par un employé appartenant aux autres unités. Ceci dit, un simple stagiaire du département technique pouvait se permettre de se présenter au bureau à 9h30 am et même 10h am et partir avant 4hpm, tandis que la directrice de l'unité administrative était contrainte d'être présente de 8h am à 5h pm. De plus, les employés des deux autres unités prenaient l'habitude de prendre des jours d'absence au bureau pour des besoins personnels. Certains employés de l'équipe technique ne se présentaient que deux fois par jour au bureau. Cela laissait des frustrations chez les personnels administratifs qui en vertu de leurs tâches qui exigeaient une présence au bureau, ne pouvaient bénéficier de toute cette flexibilité.

En plus de ça, il y avait de grands écarts au niveau des salaires. Plusieurs postes au sein des autres départements étaient financés par des bailleurs de fonds et souvent deux cadres dont l'un appartenait à l'unité administrative et l'autre à l'unité technique pouvaient se retrouver avec l'un muni d'un salaire de trois à quatre fois celui de l'autre. C'est une inégalité qui ne faisait pas plaisir aux employés de l'unité administrative.

Et en dernier lieu, il y avait la question de déplacement pour les activités de terrain lors des projets. En Haïti, les employés de manière générale aiment les déplacements dans le cadre du travail pour trois raisons principales : le per diem, le travail allégé et le tourisme.

Lors des missions de terrain, les employés en déplacement reçoivent un per diem, qui est une expression latine qui signifie « par jour ». C'est un montant d'argent alloué pour couvrir les frais de déplacement lors d'un voyage pour le travail. Donc, pour les professionnels haïtiens c'est très intéressant de recevoir un per diem, car sa valeur peut être l'équivalent de quatre à six fois le salaire journalier. Une fois en mai 2022, un chauffeur du nom de Soulouque a fait un scandale au bureau de la directrice générale parce qu'il n'était pas nommé pour aller en mission. Et la stratégie utilisée selon mon expérience chez Zaza Invest, pour faire des économies sur l'argent du per diem, c'était de prendre des chambres en groupe ou des logements à prix des abordables.

En second lieu, il y a le travail allégé. En effet, en mission, on se concentrait sur des tâches spécifiquement liées à la mission et le niveau d'énergie demandé était souvent inférieur au niveau d'énergie lors d'une journée de travail ordinaire. De plus, c'était une occasion de découvrir ou de redécouvrir des villes des provinces du pays avec de la bonne nourriture et les belles plages.

L'unité administrative, bien qu'elle ne travaille pas directement sur les projets, apporte quand même sa contribution vu la structure organisationnelle de type matriciel de Zaza Invest. Donc, lorsqu'il y a des déplacements, par exemple, la logistique est assurée par l'unité administrative et souvent vu leur frustration, les dossiers qui passaient à son niveau n'étaient pas toujours traités rapidement, ce qui impactait les différents projets, notamment avec des retards.

3.3 TEMOIGNAGE 3

3.3.1 Ma première rencontre avec Neymar

Mon premier manager chez Zaza invest était Neymar. Lors de ma première rencontre avec Neymar, durant la première semaine du mois d'août 2022, je me sentais à l'aise de discuter avec lui, il répétait à plusieurs reprises que j'avais un bon profil et qu'il est certain qu'on fera un bon travail ensemble. Neymar disait également de ne pas hésiter à lui poser des questions en cas de besoin.

3.3.2 Mon intégration au projet de structuration de données

Mon intégration au sein du projet de structuration de bases de données s'est faite dans un climat que j'ai rapidement perçu comme favorable. Dans le contexte haïtien, lorsque quelqu'un intègre une institution, l'on se renseigne sur qui a introduit cette personne dans l'institution. Dans mon cas, c'était Selena et Selena occupait une fonction importante, peut-être cela a influencé le comportement de Neymar à mon égard, car Selena était sa patronne à lui. On ne le saura peut-être jamais.

Dès mes premières réactions avec Neymar sur le projet, mes contributions ont été accueillies avec attention. Nos échanges se déroulaient dans une logique de dialogue, nos points de vue étaient discutés ouvertement malgré la grande expérience de Neymar et ma petite expérience (mon premier vrai emploi). Ce climat de travail s'est manifesté de manière concrète par ma participation régulière aux discussions stratégiques. J'étais fréquemment consulté lors des prises de décisions importantes, notamment en ce qui concerne la planification des activités, la priorisation des tâches et l'ajustement des échéanciers.

Cette posture de consultation m'a progressivement amené à dépasser un rôle d'exécutant pour adopter une perspective plus globale du projet. Je me sentais autorisé à proposer des pistes d'amélioration, à soulever des enjeux potentiels et à prendre des initiatives, sans craindre que ces interventions soient perçues comme une remise en question

de l'autorité en place. Je me rappelle encore qu'en août 2021, un séisme avait frappé le sud du pays, causant beaucoup de pertes et de dégâts. Notre institution avait été contactée par le ministère du Commerce pour mener une enquête pour évaluer les impacts du séisme sur la situation économique de la région du sud du pays. Neymar m'avait invité à son bureau pour donner mon avis sur sa grille d'entretien. J'avais fait des remarques qu'il avait trouvées pertinentes, notamment « demander aux entrepreneurs qui seront interviewés s'ils ont une assurance qui couvre leurs pertes ». J'avais le sentiment que mon avis avait de la valeur aux yeux de Neymar et je m'en réjouis.

3.3.3 Environnement propice pour le travail

De temps en temps, Neymar me challengeait, il me proposait de faire des manipulations sur Microsoft Excel en me disant « je sais comment le faire, je sais quelles formules utiliser, mais je veux que tu découvres tout ça par toi-même ». Puis,, on comparait nos solutions ensemble. Certaines fois, nous découvrions que plusieurs chemins menaient à Rome. Lors de ses absences pour déplacements professionnels ou autres, il me donnait même l'accès à son bureau pour utiliser son ordinateur de bureau beaucoup plus performant que le mieux.

3.3.4 Des tâches de supervision

La confiance accordée par Neymar s'était également traduite par l'attribution de responsabilités de supervision auprès de deux stagiaires afin de faire des contre-vérifications entre ce que nous avons en numérique comme document et ce que nous avons en physique. Je n'avais que quatre mois au sein de l'institution et j'étais encore stagiaire, mais Neymar a quand même eu confiance en moi pour me confier des tâches de supervision.

Cette expérience d'encadrement a constitué un moment charnière dans mon parcours. Elle m'a permis d'exercer un leadership de proximité, fondé sur l'accompagnement, la clarification des attentes et le soutien au développement des compétences. J'ai rapidement compris que cette responsabilité dépassait la simple répartition des tâches : il s'agissait de créer un cadre sécurisant dans lequel les stagiaires pouvaient expérimenter, apprendre et

gagner en autonomie. Cette position de supervision a renforcé ma propre confiance en tant que gestionnaire de projet. Le fait de devoir guider, expliquer et parfois arbitrer m'a amené à structurer davantage mes interventions et à assumer mes décisions avec plus d'assurance.

J'avais constaté que cette confiance nouvellement consolidée avait un effet direct sur ma motivation. Plus je me sentais reconnu et soutenu, plus mon niveau d'engagement augmentait, alimentant un cercle vertueux entre initiative individuelle et reconnaissance organisationnelle. De plus, souvent dans nos réunions, Neymar projetait notre diagramme de Gantt et me complimentait parce que nous avancions dans le projet en respectant le calendrier défini, la rigueur exigée par ce travail et que mon autonomie s'affirmait et nous permettait de progresser dans le projet.

3.3.5 Fin de la collaboration avec Neymar

La fin de mon contrat de stage s'approchait et Neymar me rencontra dans son bureau pour m'expliquer qu'il pourrait me garder dans son équipe, mais le hic, c'est que le budget permettait uniquement de recruter un professionnel a titre administratif, or il savait que ce n'était pas le meilleur poste pour moi, donc, même s'il me voulait, il acceptait la demande de mon transfert vers un autre département dans lequel je garderais le statut de conseiller. Nous nous sommes mutuellement complimentés et je lui fais comprendre que son style de management restera pour moi une grande source d'inspiration.

3.4 TEMOIGNAGE 4

3.4.1 Ma première rencontre avec Baka

Nous sommes à la première semaine du mois de janvier 2022, me voilà officiellement employé et plus stagiaire. De nouveaux défis m'attendent, je change de département et je suis affecté à un autre projet, un autre manager. Je dois gérer tous ces changements tout en restant focus sur mes objectifs personnels. Je voulais montrer que je méritais ma place dans cette institution et que je pouvais apporter beaucoup.

Lors de mon implication dans un projet de développement économique concernant les personnes les moins encadrées en entrepreneuriat qu'on appellera au cours de ce partage d'expériences : le projet du Sud. J'ai progressivement pris conscience qu'en plus des manquements en termes de ressources, une autre réalité perturberait l'exercice de mes fonctions : un management toxique de la cheffe de projet, Baka.

Dès mon arrivée au poste, mes collègues les plus proches me disaient « Bonne chance, Kervens ». J'avais du mal à comprendre, jusqu'à ce que j'aie commencé à repérer des indices, des signes que ça n'irait pas bien avec Baka.

Dès notre première rencontre Baka et moi j'étais un peu choquée, il n'y a eu aucun mot de bienvenue, et la rencontre a été très froide, pas un sourire de la part de Baka, même pas un faux. Je n'ai pas senti que j'étais bien accueilli, j'avais l'impression qu'elle ne voulait pas de moi et qu'elle n'avait juste pas le choix.

3.4.2 Les distances : pas de tutoiement

Au mois de janvier 2022, je devais lui adresser un message texto, et, comme tous les autres collaborateurs l'appellent par son prénom, j'ai pris l'initiative de faire de même en l'appelant dans le message par son prénom, à mon grand étonnement, elle m'a fait comprendre que je n'avais pas ce droit et que, pour moi c'était la formule Madame + nom de famille qui s'imposait et aussi pas de tutoiement. Les autres managers étaient très ouverts au tutoiement ; pourquoi pas elle ? Je me demandais, même sa patronne, elle était d'accord pour que je l'appelle par son prénom et de plus, pourquoi elle acceptait que les autres la tutoient, mais pas moi. J'ai senti la construction d'une haute barrière entre nous deux. J'avais l'impression de ne pas être la bienvenue dans son équipe.

3.4.3 Première réaction extrême de Baka

La première réaction extrême apparue en février 2022, dans le cadre du projet du Sud, il fallait rencontrer des points focaux. Un point focal est une personne-ressource de liaison entre deux institutions partenaires. À titre d'exemple, si la mairie d'une ville travaille sur un

projet de mobilisation des entrepreneurs, un partenaire crucial peut être la chambre de commerce de cette ville et pour faciliter la communication entre ces deux institutions, un point focal pourrait être désigné au sein de la chambre de commerce pour faciliter l'accès aux informations, la rapidité à laquelle on trouve une réponse, etc.

Du coup, dans le cadre du projet du Sud, on rencontrait des points focaux de diverses institutions, normalement cela se faisait toujours à deux , Baka et moi. Mais un jour, nous avions rendez-vous avec un point focal, au local de Zaza Invest, autour de 11 h. Le point focal est arrivé légèrement avant 11 h. Je l'ai accueilli et lui ai demandé d'être patient, car Baka allait arriver. 11h 15, Baka n'est pas arrivé, j'ai tenté de la joindre au téléphone, mais sans succès. Sur ce je me suis dirigé vers le bureau de ma patronne pour lui dire quoi faire, elle me dit si je maitrise le mode opératoire de l'entretien, je pouvais le faire avec notre invité. Pour moi c'était une opportunité en or pour prouver mon autonomie et mon apprentissage très rapide. Du coup, j'ai reçu notre point focal, j'ai suivi le mode opérationnel, j'ai rempli ma grille d'entretien, puis, comme la procédure l'exigeait, quelques minutes après notre rencontre, j'ai envoyé un courriel de remerciement avec la synthèse des points discutés, un travail bien fait, du moins selon moi.

Baka arriva vers 13 h. Son regard semblait dégager une colère féroce. En entrant dans son bureau, elle claqua la porte, puis, quelques minutes après, elle me demanda de la rejoindre. Je ressentais la mauvaise onde, je ressentais la mauvaise énergie ; j'avançai avec des pas hésitants. Quelques collègues suivaient discrètement la scène, car ils connaissaient qui elle était et semblaient comprendre que quelque chose allait se passer. Il cria d'un ton féroce : « qui t'a autorisé à rencontrer le point focal ? Il fallait m'attendre, c'est moi la manager et c'est moi qui suis apte à le rencontrer seul, mais pas toi ! » Je n'avais pas pu croire ce qui était en train de se passer, le choc me rendait silencieux. Je me sentais violenté moralement, j'avais honte deux fois, une fois en raison de la maltraitance verbale que je subissais et une autre fois pour avoir été comme impuissant devant la toxicité de mon manager. Je n'étais même pas capable de lui dire que sa patronne m'avait autorisé à recevoir

notre invité et pire, je n'étais même pas en mesure de lui remettre à sa place en lui disant que sa réaction était inacceptable.

De plus elle me menaça en disant que c'était la dernière fois que je faisais ça. Je n'avais rien compris de sa réaction, le reste de la journée fut une journée perdue, je n'étais pas capable de travailler sur quoi que ce soit. Lors de ma pause, je me suis réconforté auprès d'une amie.

Le lendemain, sa patronne m'a dit qu'elle a entendu et qu'elle ne pouvait m'aider que si je m'exprimais. Mais je ne l'ai fait pour deux raisons : la première, par ego, porter plainte ou demander de l'aide était trop non masculin, non viril selon ma compréhension à l'époque. Et la deuxième raison est d'ordre culturel, on ne nous inculque pas assez dans mon pays de défendre nos droits et de demander de l'aide ou de porter plainte. En près de quatre ans de carrière, je considère cette erreur comme la plus grande que j'ai commise. Cet évènement m'a négativement marqué dans mon expérience de travail en Haïti.

À l'époque, je pensais me protéger. En réalité, je contribuais malgré moi à la reproduction de cette violence organisationnelle. Mon incapacité à parler, à dénoncer ou même à demander de l'aide était profondément enracinée dans des normes de masculinité et des logiques culturelles qui valorisent l'endurance silencieuse plutôt que la revendication des droits. Ce n'est que rétrospectivement que j'ai compris l'ampleur de cette erreur. En refusant de m'exprimer, j'ai laissé s'installer une situation qui a durablement affecté ma confiance, mon rapport au travail et ma perception du management. Cette expérience a laissé des traces, non visibles, mais bien réelles. Elle a façonné ma vision de la gestion de projet, non pas seulement comme un ensemble d'outils et de méthodes, mais comme un espace profondément humain, où le pouvoir peut soit élever, soit détruire.

3.4.4 Présentation du projet de base de données

Dans le cadre d'une réunion de présentation du projet de structuration des bases de données, animée par Neymar devant la présence de tous les conseillers et cadres stratégiques. À plus d'une reprise, Neymar avait cité mon nom en faisant mon éloge, il répétait que j'avais

fait un travail de très bonne qualité et que j'avais beaucoup de potentiel. Cela m'avait fait très plaisir, j'en avais vraiment besoin pour m'aider mentalement avec la vie d'enfer que je vis avec Baka.

Je me disais tout bas en moi-même « je ne suis pas incompétent, c'est Baka le vrai problème ». À cet instant, une question ne cessait de me traverser l'esprit : pourquoi Baka ne voyait-elle pas ce potentiel que d'autres reconnaissaient si clairement ? Pourquoi n'étais-je jamais « assez bon » à ses yeux, alors que mon travail était publiquement valorisé par un cadre respecté de l'organisation ? Je me demandais si le problème venait réellement de mes compétences ou s'il s'agissait plutôt de son incapacité à reconnaître l'autre, à encourager, à faire grandir. Ce décalage entre la reconnaissance reçue et le mépris vécu me déstabilisait profondément. Il nourrissait en moi un sentiment d'injustice, mais aussi un doute constant, comme si ma valeur professionnelle dépendait uniquement du regard qu'elle refusait de poser sur moi.

3.4.5 Début de ma démotivation

Moi, qui, au départ chez Zaza Invest, avais un rôle de conseiller, moi qui gérais un projet important, celui de la structuration de base de données, moi qui avais eu à superviser deux stagiaires, je me vois à travers les différentes réunions du projet du Sud, réduit à un simple personnel de prise de notes et de rédaction de compte rendu.

En réunion, mes avis ne comptaient pas. Même si une personne a été désignée pour effectuer les comptes rendus, Baka voulait que ce soit moi qui m'en charge, sous prétexte qu'elle n'a pas d'autorité directe sur d'autres membres du projet, notamment celle qui avait été désignée pour la prise des notes et des comptes rendus. Ce type de tâches n'était pas à mon avis une continuité cohérente avec mes débuts chez l'organisme. J'avais une grande soif d'acquérir de nouvelles compétences et de démontrer ma valeur en tant que professionnel expérimenté.

En gros, Baka, qui adoptait une posture autoritaire, non consultative vis-à-vis de moi et d'autres membres de l'équipe de projet, centralisait l'ensemble des décisions et disqualifiait systématiquement mes nombreuses contributions et propositions. Je me souviens particulièrement d'un moment, en février 2022, dans une rencontre j'avais soulevé des risques liés au projet du Sud, ma remarque fut interprétée comme un signe de manque de connaissance du terrain.

Cette réaction a généré chez moi un sentiment de dissonance professionnelle : d'un côté, ma formation en administration et mon intérêt pour la gestion de projet m'incitaient à anticiper les risques et à favoriser la communication ouverte (à la collaboration de tous) ; d'un autre côté, le climat managérial instauré par Baka rendait toute prise de parole critique.

Mon signe astro étant le lion, j'avais besoin de lumière, j'avais besoin de visibilités et surtout, j'avais besoin d'admiration et, quand j'y pense, en neuf mois de collaboration avec Baka je n'ai pas eu même un seul compliment, aucun signe d'appréciation ni de reconnaissance.

Au départ, mon intégration dans ce nouveau département était portée par un enthousiasme sincère. J'avais enfin le statut d'employé, je n'étais plus stagiaire. Symboliquement, cela représentait une forme de reconnaissance, la confirmation que mes efforts antérieurs n'avaient pas été vains. Je me projetais déjà dans une montée en compétences, dans une accumulation d'expériences qui me permettraient de consolider mon identité professionnelle en gestion de projet.

Pourtant, très rapidement, cet enthousiasme s'est heurté à une réalité organisationnelle brutale. Chaque réunion du projet du Sud devenait un rappel implicite de ma relégation. Je n'étais plus celui à qui l'on confiait des responsabilités stratégiques ni celui dont on sollicitait l'avis. Je devenais progressivement invisible, réduit à une fonction d'exécutant silencieux, assigné presque systématiquement à la prise de notes, à la rédaction de comptes rendus, à des

tâches périphériques qui, bien qu'utiles, ne correspondaient ni à mes compétences ni à mes aspirations.

Cette situation générait en moi une frustration diffuse, mais persistante. Je me demandais ce que j'avais fait de mal, quel signal j'avais envoyé pour mériter ce déclassement symbolique. Était-ce un manque de compétence ? Un problème d'attitude ? Ou simplement une décision arbitraire liée au style de management de Baka ? À ces questions, aucune réponse claire ne m'était donnée. Le silence managérial devenait un espace fertile pour le doute et l'auto-culpabilisation.

Peu à peu, j'ai commencé à intérioriser cette marginalisation. En réunion, même lorsque je percevais clairement des incohérences, des risques opérationnels ou des opportunités d'amélioration, je choisissais de me taire. Non pas parce que je n'avais rien à dire, mais parce que l'expérience m'avait appris que toute prise de parole critique pouvait être interprétée comme une menace, un affront à l'autorité de Baka. Cette autocensure n'était pas un choix conscient au départ ; elle s'est installée progressivement, presque insidieusement.

Je me souviens de certaines réunions où je prenais des notes mécaniquement, sans plus réellement écouté, simplement pour donner l'impression d'être occupé. Mon esprit, lui, était ailleurs. Je calculais le temps restant avant la fin de la rencontre, avant la pause, avant la fin de la journée. Ce glissement intérieur était pour moi le signe d'une démotivation profonde. Le travail ne représentait plus un espace d'apprentissage ou de valorisation, mais un lieu de tension permanente.

Le comportement de Baka renforçait ce climat délétère. Son attitude autoritaire ne laissait aucune place au dialogue. Les décisions étaient prises unilatéralement, sans explication, sans justification, et souvent sans cohérence apparente avec les objectifs du projet. Toute tentative de clarification était perçue comme une remise en question de sa légitimité. Dans ce contexte, le projet du Sud, censé être porteur de développement

économique et d'impact social, devenait paradoxalement un espace de souffrance professionnelle.

La scène du point focal a cristallisé cette dynamique toxique. Bien au-delà de la violence verbale, ce qui m'a le plus marqué, c'est la manière dont cette situation a brisé quelque chose en moi. Ce jour-là, j'ai compris que mon engagement, mon sens de l'initiative et mon professionnalisme pouvaient non seulement ne pas être reconnus, mais être sanctionnés. À partir de cet instant, j'ai commencé à adopter une posture de retrait. Je faisais strictement ce qui ne m'était demandé, ni plus ni moins. Toute prise d'initiative me semblait désormais risquée.

Cette stratégie de protection avait toutefois un coût psychologique élevé. Je rentrais chez moi épuisé, non pas par la charge de travail, mais par la tension émotionnelle accumulée. Je repassais mentalement les interactions de la journée, me demandant si j'avais dit quelque chose de déplacé, si mon silence avait été interprété comme de l'incompétence, ou si ma simple présence était tolérée plutôt que désirée. Le travail occupait désormais mes pensées bien au-delà des heures de bureau.

Ce qui rendait la situation encore plus difficile, c'était l'absence totale de reconnaissance. Aucun feedback positif, aucun mot d'encouragement, aucun signe, même minime, indiquant que mon travail avait de la valeur. Pour quelqu'un comme moi, qui avais toujours associé la réussite professionnelle à la reconnaissance symbolique, être invisible était particulièrement douloureux. Je commençais à douter non seulement de ma place dans l'organisation, mais aussi de mes capacités en tant que futur gestionnaire de projet.

Avec le temps, j'ai également pris conscience des effets de ce management sur l'ensemble de l'équipe. Le climat était marqué par la peur, la prudence excessive et une certaine résignation. Chacun semblait avoir développé ses propres mécanismes de survie : certains se taisaient, d'autres évitaient toute interaction directe avec Baka, d'autres encore adoptaient une posture de conformité totale. La performance du projet semblait secondaire par rapport à la gestion des humeurs de la cheffe de projet.

Ce contexte a profondément affecté ma motivation intrinsèque. Ce qui me poussait autrefois à donner le meilleur de moi-même l'apprentissage, le dépassement de soi, la contribution à un projet porteur de sens s'est progressivement érodé. Je n'attendais plus rien de ce projet, si ce n'est qu'il se termine sans incident majeur. Cette perte de sens est, avec le recul, l'un des effets les plus destructeurs du management toxique que j'ai vécu.

3.4.6 Punition mission mai 2022

En mai 2022, une mission de terrain est prévue dans le sud du pays. Une mission de terrain consiste à envoyer une équipe sur le lieu du projet en général pour collecter des données pour le projet ou pour réaliser des activités, telles que des formations ou des séances d'information. Dans mon parcours professionnel, c'était l'une de mes faiblesses, je n'avais pas d'expériences de terrain, donc cette opportunité était très significative pour moi. Non seulement cela ajoutera un plus à mon CV, mais aussi sortir de la routine me fera du bien. À mon grand étonnement, lors de la publication des avis de déplacement, Baka ne m'a pas retenu pour faire partie de la mission.

Je me suis renseigné auprès de mes collègues, puis j'ai appris que Baka ne m'a volontairement pas sélectionné pour me punir, car elle n'était pas satisfaite de mon travail. Cette décision m'a mis profondément en colère. J'avais l'impression d'être puni de manière injuste, sans explication claire. Plus j'y pensais, plus je comprenais que ce n'était pas mon travail qui posait problème, mais le fait que je ne correspondais pas à ce que Baka attendait de moi : l'obéissance et le silence. Cette exclusion m'a beaucoup frustré, car je voyais cette mission comme une vraie chance d'apprendre et de progresser. À ce moment-là, j'ai réalisé que mes efforts ne suffisaient pas et que les décisions étaient guidées par le pouvoir plutôt que par le mérite. Cela avait profondément affecté ma motivation.

3.4.7 Changement de département et nouveau départ

Cette expérience sous la supervision de Baka a constitué un point de bascule dans ma compréhension du leadership en contexte de projet. Elle m'a amené à interroger les

compétences classiques, comme l'organisation du travail, le respect des échéances vis-à-vis des compétences humaines nécessaires pour la bonne synergie dans un projet, comme le respect, la communication ouverte, le management souple, la collaboration, la gestion des attentes des membres de l'équipe, etc.

Je désirais au plus profond de moi quitter l'institution, mais trouver un autre emploi était bien difficile et trouver un emploi avec le même prestige et les mêmes avantages sociaux était encore plus difficile. Du coup, en été 2022, lors de ma pause dîner avec un manager du département de l'intelligence d'affaires Xavi je lui ai proposé de rejoindre son équipe. Il était au courant de mes belles performances avec Neymar et a accepté avec joie de m'intégrer à son équipe lors du renouvellement de mon contrat en octobre 2022. Je gardais la foi en moi, en mes compétences et en mon savoir-faire. Je suis convaincu que je suis juste à la mauvaise place avec la mauvaise personne.

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION

À travers ce chapitre, des analyses seront effectuées en se basant sur des extraits des quatre témoignages collectés au cours de cette étude. Des thèmes seront dégagés et des mises en relation avec les théories sur le sujet seront réalisées.

4.1 ANALYSE

Les analyses porteront sur les thèmes suivants : le recrutement, le rôle du gestionnaire, l'intelligence émotionnelle, la communication et la gestion de conflit.

4.1.1 Recrutement

L'analyse du premier témoignage met en lumière un mode d'accès à l'emploi fortement façonné par les relations sociales, dans un contexte économique haïtien marqué par l'incertitude, la rareté des opportunités et la forte compétition pour les postes jugés prestigieux.

Les témoignages montrent d'abord que l'entrée dans l'univers professionnel ne repose pas exclusivement sur les compétences formelles du candidat, mais aussi sur sa capacité à mobiliser un réseau relationnel crédible. Lorsque l'auteur affirme que, pour obtenir un emploi prestigieux il faut souvent,

> J'ai donc appris deux choses, la première, pour avoir un emploi prestigieux, sans avoir plusieurs années d'expérience comme dans mon cas, il faut avoir une personne influente comme référence et deuxièmement, cette personne ne peut pas tout faire, c'est à nous de saisir l'opportunité une fois qu'elle est offerte.. (Extrait 1 témoignage 1)

Il ne présente pas uniquement une perception individuelle; il révèle un mécanisme de recrutement socialement situé, dans lequel la recommandation agit comme filtre de visibilité organisationnelle. De plus,

En Haïti, recruter une personne référée aspire plus de confiance donc devrait améliorer la qualité des équipes » (Extrait 2 témoignage 1)

Cette observation entre en résonance avec le cadre conceptuel. Dociu (2018) rappelle que le recrutement constitue un mécanisme central de la gestion des ressources humaines en gestion de projet, puisqu'il conditionne la qualité de l'équipe et, par conséquent, la réussite du projet. De leur côté, Ahsan et al. (2013) montrent que le recrutement s'inscrit dans une logique concurrentielle où la capacité à attirer et à retenir les talents devient stratégique. Dans le témoignage 1, cette logique concurrentielle apparaît implicitement à travers la préparation minutieuse du candidat, son souci de présentation et sa volonté de transformer une rencontre sociale en opportunité professionnelle. Le recrutement n'y apparaît donc pas comme une simple procédure administrative, mais comme une épreuve d'accès dans laquelle se combinent capital relationnel, mise en valeur de soi et démonstration de potentiel.

4.1.2 Rôle du gestionnaire de projet

Les témoignages analysés montrent que le rôle du gestionnaire de projet déborde largement la coordination technique des tâches. Il apparaît comme une fonction relationnelle, structurante et symbolique, qui influence directement la motivation, l'apprentissage, l'autonomie et la performance collective. Les expériences contrastées vécues avec Neymar et Baka confirment ainsi les apports du cadre conceptuel selon lesquels le chef de projet n'est pas seulement responsable des délais, des coûts et de la qualité, mais également des ressources humaines, des communications, des risques et de la cohésion de l'équipe (Radujković & Sjekavica, 2017).

Dans le cas de Neymar, le gestionnaire de projet agit d'abord comme un créateur de confiance. Le chercheur souligne qu'il se sentait à l'aise de discuter avec lui et que ses contributions étaient accueillies avec attention.

Mon premier manger chez Zaza invest était Neymar. Lors de ma première rencontre avec Neymar, durant la première semaine du mois d'août 2022, je me sentais à l'aise de discuter

avec lui, il répétait a plusieurs reprises que j'avais un bon profil et qu'il est certain qu'on fera un bon travail ensemble. Neymar disait également de ne pas me gêner de lui poser des questions en cas de besoin. (Extrait 3 témoignage 3)

Cette posture d'ouverture permet l'expression des idées, la circulation des proportions et l'implication dans les discussions stratégiques. Le gestionnaire devient alors un facilitateur de participation, ce qui rejoint le PMI (2021), pour qui la performance d'un projet dépend largement de la qualité des interactions et de l'engagement des personnes impliquées. En parallèle, Neymar joue un rôle de développeur de compétences. En encourageant l'exploration autonome, puis en comparant les solutions trouvées, il favorise un apprentissage accompagné plutôt qu'un contrôle rigide. Le participant résume cette expérience comme un leadership de proximité, fondé sur l'accompagnement, la clarification des attentes et la solution au développement des compétences. Ce passage confirme l'idée de Dociu (2018) et de Wawak (2024) selon laquelle une gestion centrée sur l'humain permet de mieux mobiliser les forces des membres de l'équipe.

En réalité, les données révèlent qu'un leader qui fait preuve d'écoute, de reconnaissance, d'accompagnement et de responsabilisation transforme un projet en un lieu d'apprentissage et d'engagement. En revanche, un leader qui humilie, centralise et dévalorise les membres de son équipe crée un climat de silence et de désengagement, ce qui fragilise considérablement les chances de succès du projet.

4.1.3 L'intelligence émotionnelle

L'analyse des témoignages met en évidence que l'intelligence émotionnelle constitue une dimension décisive du rôle du gestionnaire de projet. Barry et Plessis (2007) la définissent comme la capacité à comprendre, apprécier et gérer avec discernement ses propres émotions ainsi que celles des autres. À la lumière des données empiriques, cette compétence apparaît comme un facteur explicatif majeur des écarts observés entre une gestion mobilisatrice avec Neymar et une gestion destructrice avec Baka.

Chez Neymar, l'intelligence émotionnelle se manifeste à travers une écoute attentive, une reconnaissance explicite du potentiel du collaborateur et une manière d'encadrer qui combine exigence et soutien. En confiant des responsabilités de supervision à un stagiaire encore récent dans l'organisation, il ne prend pas seulement une décision fonctionnelle; il envoie aussi un signal de confiance. Le participant note d'ailleurs que cette confiance a eu un effet direct sur sa motivation.

> J'avais constaté que cette confiance nouvellement consolidée avait un effet direct sur ma motivation. Plus je me sentais reconnu et soutenu, plus mon niveau d'engagement augmentait, alimentant un cercle vertueux entre initiative individuelle et reconnaissance organisationnelle. (Extrait 4 témoignage 3)

Ce lien entre reconnaissance émotionnelle et engagement confirme que la performance ne dépend pas uniquement de la distribution rationnelle des tâches, mais aussi de la qualité de la lecture émotionnelle du gestionnaire. Ce qui fait penser à Thomas et Mengel (2008) qui mentionnent que l'intelligence émotionnelle est l'une des compétences essentielles pour les chefs de projet, car elle influence directement l'efficacité des membres de l'équipe de projet.

À l'inverse, l'expérience avec Baka révèle les effets d'un déficit d'intelligence émotionnelle. La froideur de l'accueil, la violence verbale lors de l'épisode du point focal, l'absence de feedback positif et la punition liée à la mission de terrain traduisent une incapacité à réguler ses émotions et à percevoir l'impact de ses comportements sur autrui. Le participant rapporte qu'il se sentait violenté moralement,

> Je me sentais violenté moralement, j'avais honte deux fois, une fois en raison de la maltraitance verbale que je subissais et une autre fois pour avoir été comme impuissant devant la toxicité de mon gestionnaire. (Extrait 5 Témoignage 4)

Ces éléments rejoignent l'idée selon laquelle les compétences comportementales influencent directement le succès ou l'échec des projets (Barry & Plessis, 2007).

Ainsi, les résultats suggèrent que l'intelligence émotionnelle n'est pas une qualité périphérique du gestionnaire de projet. Elle constitue au contraire une ressource centrale pour

instaurer la confiance, soutenir la motivation, prévenir les réactions destructrices et maintenir un climat de travail favorable à l'atteinte des objectifs. Dans le contexte étudié, elle apparaît comme l'un des marqueurs les plus nets de la différence entre leadership inspirant et management toxique.

4.1.4 La communication

L'analyse des témoignages montre que la communication constitue l'un des axes les plus structurants de l'expérience professionnelle étudiée. Loin de se réduire à la circulation d'informations, elle apparait comme un mécanisme de construction de la confiance, de coordination de l'action, de reconnaissance des personnes et de régulation des rapports de pouvoir. Les données empiriques confirment ainsi avec force les apports du cadre conceptuel, notamment lorsque Zulch (2014) présente la communication comme le fondement de la gestion de projet et lorsque le PMI (2021) rappelle qu'elle ne se limite pas à transmettre des messages, mais implique de comprendre comment, à quel rythme et dans quelles conditions les parties prenantes souhaitent être associées au projet. Dans le cas étudié, la communication se révèle tour à tour facilitatrice, formative, excluante, punitive et, parfois, profondément déstabilisatrice.

4.1.4.1 La communication comme outil d'intégration

Une fois intégré à Zaza invest, le participant fait l'expérience de deux univers communicationnels opposés. Avec Neymar, la communication est décrite comme ouverte, accessible et productrice d'apprentissages. Le verbatim selon lequel ses échanges avec Neymar se déroulaient dans une logique de dialogue et que les points de vue étaient discutés ouvertement est central.

> Nos échanges se déroulaient dans une logique de dialogue, nos points de vue étaient discutés ouvertement malgré la grande expérience de Neymar et ma petite expérience (mon premier vrai emploi). Ce climat de travail s'est manifesté de manière concrète par ma participation régulière aux discussions stratégiques. J'étais fréquemment consulté lors des prises de décisions importantes, notamment en ce

> qui concerne la planification des activités, la priorisation des tâches et l'ajustement des échéanciers. (Extrait 6 témoignage 3)

Il montre que la communication n'est pas ici verticale au sens autoritaire du terme, mais interactive, réciproque et orientée vers la résolution collective des enjeux. Cette configuration rejoint la perspective de Gillard et Johansen (2003), qui conçoivent la communication comme un système où l'émetteur et le récepteur interprètent le message à partir de leurs propres cadres de référence, d'où l'importance de la rétroaction. Dans les échanges avec Neymar, cette rétroaction existe pleinement : les idées du participant sont écoutées, reprises, discutées, parfois intégrées. La communication fonctionne donc en boucle et non en injonction unidirectionnelle.

L'épisode de la grille d'entretien élaborée après le séisme du Sud est particulièrement significatif. Le gestionnaire invite explicitement le participant à donner son avis sur l'outil. Ce dernier formule une suggestion jugée pertinente : demander aux entrepreneurs interviewés s'ils disposent d'une assurance couvrant leurs pertes. Le fait que cette remarque soit accueillie favorablement produit un effet double. Sur le plan opérationnel, la communication améliore potentiellement la qualité de l'outil d'enquête. Sur le plan symbolique, elle confirme au participant que son avis avait de la valeur. Cette articulation entre efficacité technique et reconnaissance subjective est essentielle. Elle rejoint Muszynska (20150, pour qui une communication performante ne se limite pas au transfert d'information, mais suppose aussi des relations interpersonnelles de qualité, un contact régulier et un climat respectueux.

4.1.4.2 La communication comme levier de formation

L'expérience avec Neymar montre aussi que la communication agit comme un levier de formation.

> De temps en temps, Neymar me challengeait, il me proposait de faire des manipulations sur Microsoft Excel (Extrait 8 témoignage 3).

Lorsqu'il invite le participant à explorer lui-même des solutions sur Excel avant de comparer les approches, le gestionnaire met en place une communication pédagogique. Il ne

transmet pas seulement une consigne ; il construit un espace d'essai, de discussion et d'interprétation partagée. Dans cette configuration, la parole du gestionnaire soutient l'autonomie plutôt qu'elle ne l'écrase. Cette observation est cohérente avec les analyses de Jena et Satpathy (2017), selon lesquelles la communication en gestion de projet dépasse la simple transmission d'informations et concerne aussi le ton, le style et la capacité à interagir efficacement avec différents interlocuteurs.

4.1.4.3 La communication : source de motivation

Le rôle de la communication dans la reconnaissance est également manifeste. Le chercheur rapporte que, lors des réunions, Neymar projetait le diagramme de Gantt et le complimentait publiquement pour le respect du calendrier, la rigueur du travail et l'autonomie démontrée. Une telle pratique correspond à ce que Zulch (2014b) associe à une communication génératrice de confiance et d'adhésion. Communiquer, dans ce contexte, signifie aussi rendre visibles les efforts, légitimer les contributions et donner du sens aux avancées du projet. La reconnaissance verbale ne relève donc pas seulement de la politesse ; elle constitue un instrument de management qui renforce l'engagement, stabilise la motivation et consolide l'identité professionnelle du collaborateur.

4.1.4.4 La mauvaise communication : source de violence morale

Cette dynamique positive contraste fortement avec la communication imposée par Baka. Dès le premier contact, l'absence de mots de bienvenue et la froideur de la rencontre sont décrites comme des signes annonciateurs d'une relation asymétrique. Le verbatim rapportant qu'il n'y a eu aucun mot de bienvenue, puis l'épisode où le participant se voit rappeler qu'il n'a pas le droit de l'appeler par son prénom montrent que la communication sert ici à marquer la distance, à produire de la hiérarchie et à installer une frontière relationnelle :

> Je devais lui adresser un message texto, et comme tous les autres collaborateurs l'appellent par son prénom, j'ai pris l'initiative de faire de même en l'appelant dans le message par son prénom, à mon grand étonnement, elle m'a fait comprendre que

> je n'avais pas ce droit et que pour moi c'était la formule Madame + nom de famille qui s'imposait et aussi pas de tutoiement. (Extrait 7 Témoignage 4)

Cette forme communicationnelle n'est pas neutre. Elle détermine la qualité du lien, le niveau de sécurité psychologique et la possibilité même de collaborer. Là où Neymar utilisait la parole pour intégrer, Baka l'utilise pour séparer.

L'épisode du point focal permet d'observer avec précision les effets d'une communication dysfonctionnelle. Dans une situation pourtant routinière, un rendez-vous doit avoir lieu avec un partenaire externe. En l'absence de la cheffe de projet, le participant prend l'initiative d'assurer l'entretien avec l'autorisation d'une supérieure. Il accueille le point focal, suit la procédure, réalise l'entretien, puis envoie un courriel de remerciement avec la synthèse des échanges. D'un point de vue formel, tous les gestes décrits relèvent d'une communication de projet adéquate : accueil de la partie prenante, collecte d'information, synthèse écrite, retour post-rencontre. Pourtant, au retour de Baka, la communication n'est plus orientée vers la compréhension de ce qui s'est passé, mais vers l'expression violente d'un pouvoir menacé. Le cri de Baka dans le témoignage 4 traduit moins un besoin d'éclaircissement qu'une volonté de réaffirmation autoritaire.

> Baka arriva, autour de 13h, son regard semblait dégager une colère féroce, en rentrant dans son bureau, elle claqua la porte, puis quelques minutes après, me demanda de lui rejoindre a son bureau. Je ressentais la mauvaise onde, je ressentais la mauvaise énergie, j'avançai avec des pas hésitant, quelques collègues suivant discrètement la scène, car connaissaient qui elle était et semblaient comprendre que quelque choses allait se passer. D'un ton féroce est cria « qui t'a autorisé à rencontrer le point focal? Il fallait m'attendre, c'est moi la manager et c'est moi qui suis apte à le rencontrer seul, mais pas toi ! » Je n'avais pas pu croire ce qu'était en train de se passer, le choc me rendait silencieux. Je me sentais violenté moralement, j'avais honte deux fois, une fois en raison de la maltraitance verbale que je subissais et une autre fois pour avoir été comme impuissant devant la toxicité de mon manager. (Extrait 8 témoignage 4)

Ce passage illustre très directement l'idée de Verna (1998) selon laquelle les ruptures de communication constituent une source majeure de conflit dans les projets. Ici, la rupture ne réside pas dans l'absence de message, mais dans l'impossibilité d'une communication

ouverte, explicative et objective. La réaction de la cheffe empêche toute rétroaction constructive. Le participant, sidéré, demeure silencieux, incapable d'expliquer qu'une autorisation lui avait été donnée. La boucle communicationnelle est rompue. Or, Gillard et Johansen (2003) montrent précisément que l'efficacité de la communication repose sur la possibilité d'une rétroaction interprétative entre émetteur et récepteur. Lorsque cette boucle est bloquée par la peur, le message cesse d'être un vecteur de coordination pour devenir un instrument de domination.

L'analyse du verbatim permet également de saisir les effets émotionnels d'une communication punitive. Le participant dit s'être senti violenté moralement, puis incapable de travailler le reste de la journée.

> Je me sentais violenté moralement, j'avais honte deux fois, une fois en raison de la maltraitance verbale que je subissais et une autre fois pour avoir été comme impuissant devant la toxicité de mon manager. Je n'étais même pas capable de lui dire que sa patronne m'avait autorisé à recevoir notre invité et pire, j'étais mémé pas en mesure de lui remettre à sa place en lui disant que sa réaction était inacceptable. De plus elle me menaça en disant que c'était la dernière fois que je faisais ça. Je n'avais rien compris de sa réaction, le reste de la journée fut une journée perdue, je n'étais pas capable de travail sur quoi que ce soit. Lors de ma pause, je me suis réconforté auprès d'une amie. (Extrait 9 témoignage 4)

Ces effets corroborent les thèses de Muszynska (2015), qui insiste sur le fait que la communication en projet doit être claire, respectueuse et constructive. Une communication humiliante peut interrompre le travail, inhiber l'initiative et déplacer l'attention du projet vers la gestion du choc émotionnel. À cet instant, la communication ne produit plus de l'alignement, mais du désengagement.

La relation entre communication et pouvoir apparaît encore plus nettement dans les réunions du projet du Sud. Le participant explique qu'en réunion, ses avis ne comptaient pas et qu'il se voyait réduit à des fonctions de prise de notes et de rédaction de comptes rendus.

> En réunion, mes avis ne comptaient pas, et même si dans le cadre du projet, une personne a été désignée pour effectuer les comptes rendus, Baka voulait que c'est moi qui m'en charge sous prétexte qu'elle n'a pas une autorité directe sur d'autres

> membres du projet, notamment celle qui avait été désignée pour la prise des notes et compte rendu. Ce type de tâches n'était pas à mon avis une continuité cohérente avec mes débuts chez l'organisme. J'avais soif d'apprendre de nouvelles compétences et de montrer ce que je vaux comme professionnel qualifié. (Extrait 10 témoignage 4)

Il précise également que Baka centralisait les décisions et disqualifiait systématiquement ses propositions. Il s'agit d'une configuration où la communication officielle existe (réunions, échanges, comptes rendus), mais sans véritable circulation de la parole. L'espace communicationnel n'est pas absent ; il est monopolisé. Cette distinction est importante pour l'analyse. Un projet peut être saturé d'échanges formels tout en souffrant d'un déficit grave de communication au sens interactionnel et collaboratif du terme.

Le participant formule d'ailleurs une remarque analytique particulièrement forte lorsqu'il parle de dissonance professionnelle.

> Cette réaction a généré chez moi un sentiment de dissonance professionnelle : d'un côté, ma formation en administration et mon intérêt pour la gestion de projet m'incitaient à anticiper les risques et à favoriser la communication ouverte (à la collaboration de tous) ; d'un autre côté le climat managérial instauré par Baka rendait toute prise de parole critique. (Extrait 11 témoignage 4)

D'un côté, sa formation l'incitait à anticiper les risques et à favoriser la communication ouverte; de l'autre, le climat managérial rendait toute prise de parole critique risquée. Ce verbatim est central, car il montre comment un environnement fermé peut invalider les compétences acquises et empêcher leur mobilisation. Le problème ne réside pas dans l'absence de capacité du collaborateur à communiquer, mais dans l'organisation d'un cadre relationnel où parler devient dangereux. Cette situation rejoint les analyses du PMI (2021), pour qui la communication efficace suppose de clarifier les modalités de participation des parties prenantes. Ici, la participation n'est ni clarifiée ni encouragée ; elle est implicitement sanctionnée.

4.1.4.5 La mauvaise communication source de retrait de démotivation

La conséquence directe est l'installation progressive de l'autocensure. Le participant explique qu'après l'épisode du point focal, il a commencé à adopter une posture de retrait et faisait strictement ce qui ne m'était demandé.

> À partir de cet instant, j'ai commencé à adopter une posture de retrait. Je faisais strictement ce qui m'était demandé, ni plus, ni moins. Toute prise d'initiative me semblait désormais risquée. (Extrait 12 témoignage 4)

Cette évolution montre que les dysfonctionnements communicationnels ne produisent pas seulement des malentendus ponctuels ; ils reconfigurent durablement les comportements professionnels. De ce point de vue, la communication défaillante n'affecte pas uniquement le climat de travail ; elle appauvrit aussi l'intelligence collective du projet en neutralisant les alertes, les idées d'amélioration et les initiatives.

Le témoignage permet également de mettre en évidence l'importance de la communication non verbale. Zulch (2014b) rappelle que la communication du gestionnaire ne se limite pas aux mots, mais s'exprime aussi à travers l'attitude, le comportement et la personnalité. Les données empiriques confirment pleinement cette proposition. Le participant évoque le regard de Baka, une colère féroce, la porte claquée, le ton menaçant, l'énergie négative ressentie avant même le contenu verbal de l'échange.

Inversement, avec Neymar, la communication est marquée par l'accessibilité, la disponibilité et le climat sécurisant. Dans les deux cas, la dimension non verbale structure l'interprétation de la relation hiérarchique. Elle dit, avant les mots, si l'espace est ouvert ou hostile.

Bien que la question du plan de communication n'ait pas été formulée comme telle dans les témoignages, elle transparaît. Čulo et Skendrović (2010) soulignent qu'un plan de communication efficace doit préciser avec qui communiquer, à quel moment, comment et sur quels sujets. Or, plusieurs problèmes vécus dans le projet du Sud semblent liés à l'absence ou à l'insuffisance de telles clarifications. L'entretien avec le point focal, par exemple, révèle

une ambiguïté sur l'autonomie de représentation du participant. Les réunions où ses avis sont ignorés témoignent d'une absence de règles explicites sur les modalités de participation. L'exclusion de la mission de terrain, justifiée indirectement comme une punition, montre enfin que les décisions importantes ne sont pas expliquées selon des critères transparents. Ainsi, même si le récit n'emploie pas le vocabulaire du plan de communication, il met en évidence les effets concrets de son déficit.

Pour synthétiser cette lecture, le tableau suivant met en parallèle les deux régimes communicationnels observés dans les témoignages.

Tableau 4

Comparaison du style de communication des deux gestionnaires

Dimension	**Communication avec Neymar**	**Communication avec Baka**
Accueil relationnel	Ouverture, disponibilité, mise en confiance	Froid, distance, formalisation hiérarchique
Circulation de la parole	Dialogue, consultation, écoute	Centralisation, invalidation, silence imposé
Effet sur l'apprentissage	Développement de l'autonomie et des compétences	Retrait, autocensure, stagnation
Effet sur la motivation	Reconnaissance, engagement, confiance	Doute, peur, démotivation
Effet sur le projet	Coordination et progression plus fluides	Tensions, blocages, appauvrissement de la participation

En somme, les résultats montrent que la communication constitue bien une infrastructure invisible de la gestion de projet. Lorsqu'elle est ouverte, claire, respectueuse et dialogique, elle soutient la coordination, la confiance, l'apprentissage et la performance. Lorsqu'elle est utilisée pour contrôler, humilier ou exclure, elle fragilise les personnes, entrave la circulation des idées et alimente les tensions. Les témoignages confirment donc les propositions du cadre conceptuel: la communication ne représente pas une compétence

secondaire du gestionnaire du projet, mais l'un des ressorts fondamentaux par lesquels se construisent ou se défendent les conditions mêmes de réussite du projet.

4.1.5 Les conflits en gestion de projet

L'analyse des résultats révèle que les conflits occupent une place structurante dans l'expérience professionnelle relatée. Ils n'apparaissent pas comme des incidents isolés, mais comme des dynamiques liées à l'organisation du travail, aux rapports hiérarchiques, aux inégalités de traitement et aux modes de communication. Le matériau empirique confirme ainsi la littérature du cadre conceptuel, qui présente le conflit comme inhérent aux organisations et particulièrement aux environnements de projet, où interagissent des acteurs porteurs d'intérêts, de contraintes et de perceptions différents (PMI, 2017; Tabassi et al., 2019; Verma, 1998). Dans le cas étudié, les conflits se manifestent à trois niveaux principaux: entre unités organisationnelles, entre gestionnaire et subordonné, puis à l'intérieur même du sujet sous la forme d'un conflit intérieur entre ce qu'il voudrait faire professionnellement et ce qu'il se sent autorisé à faire.

4.1.5.1 Conflit organisationnel

Le premier niveau est organisationnel. Le deuxième témoignage mentionne explicitement l'existence d'un conflit entre l'unité administrative et les unités d'exécution et technique.

> Mais de très tôt, mes collègues les plus proches m'ont fait part de l'existence d'un conflit entre l'unité administrative et les unités d'exécution et technique. J'ai pu confirmer l'existence de ce conflit à travers mes propres observations. (Extrait 13 témoignage 2)

Ce conflit repose sur trois écarts de privilège: la flexibilité des horaires, les différences salariales et les opportunités de missions de terrain. Ces données illustrent bien les analyses de John-Eke et al. (2020), qui identifient parmi les sources de conflit les conditions de travail, les politiques de motivation, les frustrations liées à la distribution des ressources et les divergences de perception. Ici, la tension ne relève pas d'une simple antipathie personnelle;

elle s'enracine dans une organisation jugée inéquitable. Le participant montre d'ailleurs que ce conflit a des effets concrets sur les projets, puisque certains dossiers traités par l'unité administrative n'étaient pas toujours traités rapidement, ce qui provoquait des retards. Les résultats confirment ainsi l'idée que la gestion des conflits influence directement la performance de l'équipe et la réussite du projet (Tabassi et al., 2019; Wolniak, 2022).

4.1.5.2 Conflit hiérarchique

Le second niveau de conflit est hiérarchique et interpersonnel. Il se cristallise autour de la relation entre le participant et Baka. Dès les premiers échanges, la distance imposée, l'absence d'accueil chaleureux et la rigidité protocolaire installent une relation peu propice à la confiance. Verma (1998) rappelle que les conflits dans les projets trouvent souvent leur origine dans les défaillances communicationnelles; les témoignages montrent précisément comment une communication marquée par la fermeture prépare le terrain aux affrontements ultérieurs. L'épisode du point focal constitue ici un moment décisif. En recevant le partenaire externe en l'absence de la cheffe de projet, le participant agit dans une logique de continuité opérationnelle. Pourtant, cette initiative est interprétée comme une transgression, et Baka réagit par les cris, la menace et l'humiliation. Le conflit prend alors une forme clairement dysfonctionnelle au sens de John-Eke et al. (2020), puisqu'il ne favorise ni l'apprentissage ni la créativité, mais produit au contraire du choc, de la peur et une baisse immédiate de la capacité de travail.

Cet épisode révèle aussi la place du pouvoir dans la conflictualité. Le problème n'est pas que l'action entreprise ait nui au projet; elle a plutôt permis d'éviter un blocage. Ce qui semble intolérable pour la cheffe de projet, c'est la remise en cause symbolique de son monopole d'autorité. Le conflit porte donc sur la définition légitime de qui peut agir, parler et représenter le projet. Cette logique se prolonge dans les réunions du projet du sud, où le participant explique qu' en réunion, ses avis ne comptaient pas et que ses remarques sur les risques étaient interprétées comme des signes d'incompétence. On observe ici un conflit de

rôle: alors qu'il se pense comme conseiller capable d'analyse et de proposition, il est progressivement réduit à une fonction d'exécutant silencieux. Le décalage entre identité professionnelle revendiquée et rôle assigné devient une source majeure de frustration.

L'absence de reconnaissance accentue encore cette dynamique. Le participant insiste sur le fait qu'en neuf mois de collaboration avec Baka, il n'a reçu aucun compliment. L'exclusion de la mission de terrain de mai 2022 est alors interprétée comme une punition supplémentaire, lui faisant comprendre que «les décisions étaient guidées par le pouvoir plutôt que par le mérite». Cette formule est particulièrement éclairante, car elle montre que le conflit n'est pas perçu comme un simple malentendu, mais comme le produit d'un ordre managérial injuste. Le cas étudié confirme donc les analyses de Verma (1998), pour qui le conflit doit être identifié, analysé et traité. Ici, rien n'est nommé, rien n'est clarifié, rien n'est résolu; la tension est laissée à sa dynamique destructrice.

En théorie, les désaccords sur les risques du projet, la répartition des rôles ou les modes de réalisation des activités auraient pu enrichir la réflexion collective. La littérature montre en effet que certains conflits, lorsqu'ils sont bien gérés, stimulent la créativité, la communication et améliore les décisions (Prieto-Remóna et al., 2014). Or, dans l'expérience étudiée, ces divergences n'ont jamais été transformées en débat constructif. Elles ont été rabattues sur une logique d'autorité et de disqualification. Le problème n'est donc pas le conflit en soi, mais l'incapacité à le convertir en ressource d'ajustement.

Sous cet angle, les résultats confirment l'importance de la résolution collaborative des conflits. Verma (1998) considère la confrontation fondée sur la négociation et la résolution de problèmes comme l'approche la plus efficace, tandis que le PMI (2017) valorise la collaboration pour parvenir à des solutions gagnant-gagnant. Or, aucune de ces stratégies n'est observable dans la relation entre Baka et le participant. Il n'y a ni discussion en privé fondée sur les faits, ni clarification des attentes, ni recherche conjointe de solution. À l’inverse, les résultats montrent que des pratiques simples auraient pu limiter l’escalade : clarification des rôles, communication plus ouverte, traitement du problème plutôt que de la

personne, posture plus empathique et plus respectueuse (Adham, 2023 ; Rodrigues & Matos, 2024).

4.1.5.3 Prévention des conflits

Les témoignages invitent à penser la prévention des conflits comme une composante du travail quotidien du gestionnaire. Dans l'expérience décrite, plusieurs tensions auraient probablement pu être atténuées si certaines règles de base avaient été clarifiées en amont: qui peut représenter le projet en l'absence du manager, quels sont les critères de participation aux missions, quelles sont les marges d'autonomie réelles des conseillers et comment les désaccords peuvent être formulés sans être interprétés comme une menace? Le PMI (2017) insiste justement sur l'importance de la planification des communications, de la définition des rôles et de l'établissement de normes de fonctionnement pour réduire la fréquence des conflits. Les données empiriques corroborent cette perspective, car ce qui a souvent nourri l'escalade n'est pas seulement la divergence de points de vue, mais l'absence de balises partagées pour traiter cette divergence.

Par ailleurs, le cas étudié montre que les conflits ont une dimension cumulative. L'incident du point focal n'est pas un événement isolé; il s'inscrit dans une succession de micro-signaux négatifs: froideur de l'accueil, distance imposée, disqualification des avis, assignation répétée à des tâches de moindre valeur symbolique, absence de reconnaissance, exclusion d'une mission de terrain. Pris séparément, chacun de ces éléments pourrait être minimisé. Ensemble, ils forment un système relationnel conflictogène. Cette lecture est importante, car elle rappelle que la gestion des conflits ne consiste pas seulement à intervenir lors des crises ouvertes, mais aussi à repérer les accumulations de frustrations avant qu'elles ne deviennent irréversibles. Un gestionnaire compétent devrait donc savoir lire les signes faibles de démobilisation, de retrait ou de ressentiment avant qu'ils ne se traduisent en rupture.

4.1.5.4 Les conflits vis-à-vis du contexte haïtien

Le contexte haïtien ajoute également une profondeur particulière à la compréhension du conflit. Les écarts de privilèges, la valeur symbolique des missions, le poids du prestige institutionnel et certaines normes culturelles relatives à la virilité, à la plainte ou à la distance hiérarchique modifient les façons de vivre, d'exprimer et de résoudre les tensions. Les conflits ne peuvent donc pas être abordés comme des phénomènes purement techniques. Ils sont socialement situés. Ce point rejoint les analyses de Tabassi et al. (2019) et de Wolniak (2022), qui soulignent l'influence des différences culturelles sur l'intensité des conflits et sur les modalités de leur traitement. Dans le matériau analysé, cette dimension culturelle ne remplace pas les autres facteurs, mais elle aide à comprendre pourquoi certains conflits restent tus, pourquoi certaines humiliations sont intériorisées et pourquoi certaines décisions sont interprétées à travers le prisme du prestige et du pouvoir.

Le participant lui-même formule finalement cette leçon lorsqu'il affirme que cette expérience a constitué un point de bascule dans sa compréhension du leadership en contexte de projet, en l'amenant à réévaluer l'importance du respect, de la communication ouverte, de la collaboration et de la gestion des attentes.

> Cette expérience sous la supervision de Baka a constitué un point de bascule dans ma compréhension du leadership en contexte de projet. Elle m'a amené à interroger les compétences classiques comme l'organisation du travail, respect des échéances vis-à-vis des compétences humaines nécessaires pour la bonne synergie dans un projet comme le respect, la communication ouverte, le management souple, la collaboration, la gestion des attentes des membres de l'équipes etc. (Extrait 14 témoignage 4)

Le conflit devient alors, rétrospectivement, une source d'apprentissage. Mais cet apprentissage s'est fait à un coût humain élevé: fatigue psychologique, démotivation, perte de confiance et climat d'équipe marqué par la peur, la prudence excessive et une certaine résignation.

En définitive, les données montrent que la gestion des conflits constitue une fonction centrale du leadership de projet. Lorsqu'elle fait défaut, les tensions se transforment en rapport de force, puis en souffrances silencieuses; lorsqu'elle est pensée de manière ouverte, équitable et collaborative, elle peut au contraire devenir un levier d'ajustement et de performance collective.

4.2 DISCUSSION

Cette recherche avait pour but de comprendre les pratiques de gestion des humains dans les projets dans le contexte haïtien.

Tableau 5

Gestion des humains dans les projets en Haïti

Thèmes	Idées	Références	Auteurs
Recrutement dans les projets en Haïti	Le recrutement pour les projets en Haïti est compétitif et nécessite souvent d'avoir des références influentes pour se faire recruter	4.1.1.	
Le rôle du gestionnaire de projet en Haïti	Dans le contexte haïtien, le rôle du gestionnaire ne se limite pas aux compétences techniques, mais aussi concerne sa capacité à motiver son équipe.	4.1.2	(Dociu,2018) (Wawak,2024)
L'intelligence émotionnelle	L'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle d'un chef de projet en Haïti.	4.1.3	(Thamhain,1991) (Thomas & Mengel, 2008) (Kearney et al. ,2014)
La communication en gestion de projet	- La communication comme outil d'intégration	4.1.4	(Zulch,2014b)

	- La communication comme levier de formation - La communication : source de motivation - La mauvaise communication : source de violence morale - La mauvaise communication source de retrait de démotivation		
Les conflits en gestion de projet	- En Haïti, l'un des premiers types de conflits est le conflit organisationnel, qui repose sur les écarts en termes de privilèges. - En Haïti, une deuxième catégorie de conflit utilisée est le conflit hiérarchique marqué par un management toxique.	4.1.5	

Les résultats de l'analyse de la section 4.1.1 révèlent que le recrutement apparaît comme un processus à la fois compétitif, relationnel et stratégique, où les réseaux peuvent faciliter l'accès à l'opportunité, sans pour autant annuler l'exigence de performance.

Les analyses de la section 4.1.2. mentionnent clairement que le rôle du gestionnaire de projet ressort comme central, non seulement dans la coordination des tâches, mais surtout dans la création d'un climat de confiance, de reconnaissance et d'apprentissage (cf.4.1.2). Ces conclusions sont en accord avec les points de vue de Dociu (2018) et de Wawak (2024) qui estiment qu'une gestion centrée sur l'humain permet de mieux mobiliser les forces des membres de l'équipe.

Les résultats de la section 4.1.3. mettent en évidence que l'intelligence émotionnelle, la communication et la gestion des conflits ne constituent pas des qualités secondaires, mais

des compétences essentielles d’un chef de projet (cf.4.1.3). Lorsqu'elles sont présentes, comme dans la relation avec Neymar, elles favorisent l'autonomie, l'engagement et la progression professionnelle. Lorsqu'elles font défaut, comme dans l'expérience avec Baka, elles ouvrent la voie à la peur, au silence, à la démotivation et à l'affaiblissement de la performance collective.

Selon les analyses de la section 4.1.4, les résultats montrent que la communication constitue bien une infrastructure invisible de la gestion de projet. Lorsqu'elle est ouverte, claire, respectueuse et dialogique, elle soutient la coordination, la confiance, l'apprentissage et la performance.

En considérant les résultats de la section 4.1.5, ils démontrent que la gestion des conflits constitue une fonction important dans la gestion des projets en Haïti. Lorsqu'elle fait défaut, les tensions peuvent se transformer en rapport de force, puis en souffrances silencieuses; lorsqu'elle est pensée de manière ouverte, équitable et collaborative, les conflits peuvent au contraire devenir un levier d'ajustement et de performance collective. De plus, le contexte haïtien ajoute également une profondeur particulière à la compréhension du conflit. Les écarts de privilèges, la valeur symbolique des missions, le poids du prestige institutionnel et certaines normes culturelles relatives à la virilité, à la plainte ou à la distance hiérarchique modifient les façons de vivre, d'exprimer et de résoudre les tensions.

En conclusion, ces analyses confirment que les compétences d’un gestionnaire de projet doivent être pensées dans une perspective intégrée où les savoirs techniques ne prennent sens qu’en articulation avec les habiletés relationnelles, émotionnelles, communicationnelles et contextuelles. Ainsi, les données recueillies démontrent que, dans un contexte haïtien marqué par des contraintes organisationnelles, symboliques et relationnelles fortes, l’humain n’est pas simplement une variable du projet : il en constitue le cœur vivant, le principal levier de réussite, mais aussi, lorsqu’il est mal géré, la source la plus profonde de fragilisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Plusieurs défis sont liés à la gestion des personnes en gestion de projet. Haïti, avec sa culture authentique et ses propres réalités, n'échappe pas à ces multiples défis. Ainsi, ce travail scientifique avait pour objectif de comprendre les réalités de la gestion des personnes dans la gestion de projet dans un contexte haïtiens. Avec un regard sur les compétences qui mènent vers le succès ou l'échec des projets.

Pour mener à bien cette étude, le chercheur a utilisé la méthode de l'autopraxéographie afin de produire un savoir générique à partir de ses expériences vécues au sein d'une institution publique subventionnée à la fois par l'État haïtien et des bailleurs de fonds internationaux. Les données analysées proviennent de quatre témoignages relatant les expériences du chercheur dans des équipes de gestion de projet.

La recherche a démontré qu'en Haïti, au-delà de la maitrise les outils techniques et des connaissances des principes de gestion de projet, comme la planification, la gestion des coûts et délais, les soft skills se positionnent comme des atouts indispensables. Des compétences comme l'intelligence émotionnelle, la communication efficace et la capacité à gérer les conflits sont apparues comme génératrices de succès dans les projets, car elles garantissent la motivation et la cohésion des équipes et aussi améliorent l'atteinte des objectifs.

Un accent a été mis sur l'importance cruciale d'opter pour une gestion axée sur l'humain, car une approche humaine, favoriserait la mobilisation des collaborateurs autour d'une vision commune des objectifs du projet. L'analyse des expériences du chercheur renforce ces points de vue sous mentionnés. Car lorsque ces compétences sont présentes chez le gestionnaire comme dans la collaboration avec Neymar, elles attirent l'autonomie, l'engagement dans les projets. A contrario, lorsqu'elles font défaut, comme sous la direction de Baka, elles ouvrent la voie à la démotivation et un manque d'implication dans les projets.

Cette recherche est une innovation, car si les recherches récentes sur la gestion de projet ont beaucoup contribué aux nouvelles compétences à prendre en considération chez les

gestionnaires de projet, notamment les compétences humaines, l'intelligence émotionnelle et l'intelligence artificielle, elles n'ont pas vraiment abordé le contexte haïtien.

Donc, en plus d'apporter du neuf sur le plan géographique et culturel en touchant la réalité haïtienne cette recherche aborde également un thème très pertinent à notre ère actuelle : la gestion des humains en gestion de projets.

La méthodologie considérée dans cette recherche, l'autopraxéographie, s'appuie exclusivement sur les expériences du chercheur. Cette particularité représente une limite méthodologique dans la mesure où le souvenir des évènements peut être influencé ou altéré avec le temps.

De plus, le terrain de recherche était une institution publique subventionnée par des bailleurs de fonds internationaux et par le gouvernement haïtien. De ce fait, cette étude ne couvre pas tous les domaines de la gestion de projet en Haïti. Et en parlant d'Haïti, l'une des limites de ce travail scientifique est sa limite géographique.

Cette recherche est axée sur la gestion des personnes dans la gestion de projet dans un contexte haïtien. Elle a visé à comprendre comment se fait la gestion des personnes dans les projets en Haïti et son impact sur les acteurs des projets. De futures recherches peuvent explorer cette thématique en étudiant d'autres pays, ceux de l'Amérique Latine par exemple.

Aussi, ce sujet peut être repris, avec l'utilisation d'autres méthodes de collecte de données, comme des entretiens, afin de rassembler plus d'expériences sur la matière afin de construire un savoir scientifique.

De même, appliquer cette étude à d'autres secteurs en relation avec la gestion de projet, comme les projets d'aide humanitaire, ou agricoles peut être pertinent.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adamantiadou, D. S., & Tsironis, L. (2025). Leveraging Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Review of Applications, Challenges, and Future Directions. Computers.

Adham, T. K. I. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. Scholars Journal of Engineering and Technology.

Aggrawal, S., & Magana, A. J. (2024). Teamwork Conflict Management Training and Conflict Resolution Practice via Large Language Models. Future Internet.

Ahsan;, K., Ho;, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. Project Management Journal

Albert, M.-N., & 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 - RIPCO 2017/Supplement HS , pages 163 à 175. https://doi.org/ 10.3917/rips1.hs04.0163

Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M., & 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 science. https://doi.org/10.46298/jimis.10387

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework International Journal of Project Management Vol. 16, No. 1, pp. 21-26, 1998

Barry, M.-L., & Plessis, Y. d. (2007). Emotional intelligence: a key human resource management competence for project managers in the 21st century. Journal of Contemporary Management.

Brière, J.-F. (2006). L'Emprunt de 1825 dans la dette de l'indépendance haïtienne envers la France. Journal of Haitian Studies. https://www.jstor.org/stable/41715332

Brutus, W. (2024). La collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ? Étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien. Université du Québec à Rimouski]. Rimouski

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada. (2022). Enoncé de politique des trois conseils: Éthique de la recherche avec des êtres humains. https://ethics.gc.ca/fra/tcps2-eptc2_2022_introducing-presentation.html

Clark, I., & Colling, T. (2005). The management of human resources in project management-led organizations. Personnel Review, Vol. 34 Issue: 2, pp.178-191. https://doi.org/https://www.emerald.com/pr/article-abstract/34/2/178/318767/The-management-of-human-resources-in-project?redirectedFrom=fulltext

Čulo, K., & Skendrović, V. (2010). Communication Management is critical for project success Faculty of Civil Engineering, J.J.S. University.

Dacre, N., Eggleton, D., Cantone, B., & Gkogkidis, V. (2021). Why People Skills Lead to Project Success: Towards Dynamic Conditions for People Skills and Leadership in Project Management. project. https://doi.org/ orcid.org/0000-0002-9667-9331

Delcourt, L., Douxchamps, C., Dusaussoy, C., Duterme, B., Kabugubugu, L., Leroy, A., François Polet, Thomas, F., & Vanhumbeeck, N. (2023). Anticolonialisme. Alternatives Sud.

Dociu, M. M. (2018). THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN PROJECT MANAGEMENT Knowledge Horizons - Economics, Volume 10, No. 3, pp. 8 – 14 , © 2018 Pro Universitaria.

Farashah;, D., A., T., & J., B., T. (2019). Exploring the value of project management certification in selection and recruiting. International Journal of Project Management, 37(1): 14-26.

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives (3e éd.). Chenelière éducation.

Frankema, E., & Masé, A. (2014). An island drifting apart. Why Haiti is mired in poverty while the dominican republic forges ahead? Journal of International Development.

Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. Informing Science and Information Technology, 6.

Harrison, F., & Lock, D. (2016). Advanced project Managament. Routledge

Huemann;, M., Anne Keegan , & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. International Journal of Project Management 25 (2007) 315–323.

Imran, A., Luqman, M., & Zaki, A. (2016). IMPACT OF HUMAN CAPITAL PRACTICES ON PROJECT SUCCESS. Journal of Business and Management Review.

Kirsch, T., Sauer, L., & Sapir, D. G. (2012). Analysis of the International and US Response to the Haiti Earthquake: Recommendations for Change. Disaster Med Public Health Preparedness.

Jena, A., & Satpathy, S. S. (2017). Importance of Soft Skills in Project Management. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). https://doi.org/0.18535/ijsrm/v5i7.45

John-Eke, Chika, E., Akintokunbo, & Odunayo, O. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature International journal of academic research in business and social sciences. https://doi.org/ http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i5/7198

Kearney, J., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2024). Soft skills and learning methods for 21st-century project management: a review. international Journal of information systems and project management.

Lamartinière, R. (2019). Catastrophe naturelle, aides humanitaires et intervention des ONG face aux besoins réels de la population haïtienne. Journal of Haitian Studies. https://www.jstor.org/stable/10.2307/26926669

Liu, C., Cheng, J., Wang, Y., & Gao, S. (2016). Time performance optimization and ressource conflicts resolution for multiple project management The institute of electronics information and communication engineers.

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série – numéro 5 – pp. 70-81.

Moise, L. S. (2025). Etude de l'efficacité des projets réalisés en Haïti par des organisations internationales après les catastrophes naturelles et des moments de crises politiques. Université du Québec à Rimouski]. Rimouski.

Monnelus, D. (2024). Implication des parties prenantes dans le succès des projets humanitaires en Haïti Université du Québec à Rimouski]. Rimouski.

Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. International Journal of Project Management.

Mohammed, U. K., White, G. R., & Prabhakar, G. P. (2008). Culture and Conflict Management Style of International Project Managers. International Journal of Business and Management

Muszynska, K. (2015). Communication Management in projetct teams - practices and patterns Joint international conference 2015.

Nenni, M. E., Felice, F. D., Luca, C. D., & Forcina, A. (2024). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review. Management Review Quarterly.

Pant:, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: Human skills imperative. International Journal of Project Management 26 (2008) 124–128.

Pierre, R. (2023). Facteurs d'appropriation des Projets de Développement Rural par les bénéficiaires en Haïti : Regard particulier sur l'implication des populations Université du Québec à Rimouski]. Rimouski

PMI. (2000). A guide to the project management body of knowledge

PMI. (2021). Le guide PMBOK (Vol. 7). PMI.

Prieto-Remóna, T. C., Cobo-Benita, J. R., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, A. (2014). Conflict Resolution to Project Performance 28th IPMA World Congress, Rotterdam, The Netherlands.

Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. Procedia Engineering.

Raviola, G., Severe, J., Therosme, T., Belkin, G., & Eustache, F. E. (2013). The 2010 Haiti Earthquake Response. Psychiatric Clinics of North America.

Salimimoghadam, S., Ghanbaripour, A. N., Tumpa, R. J., Rahimi, A. K., Golmoradi, M., Rashidian, S., & Skitmore, M. (2025). The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers. Buildings.

Salomon, W. (2023). Urbanisation, agriculture et dynamique spatio-temporelle de l'anthropisation des écosystèmes forestiers en Haïti Université de Liège]. Liège.

Scott-Young, C., & Samson, D. (2007). Project success and project team management: Christina Scott-Young a,1, Danny Samson b,*Evidence from capital projects in the process industries. Journal of Operations Management.

Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry. Project Management Journal.

Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & Vass, T. d. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. Applied sciences.

Thamhain, H. J. (1991). Developing project management skills. Project Management Journal, XXII.

Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity–Advanced project management education. IEEE Engineering Management Review. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.001

Verma, V. K. (1998). Conflict Management. Project Management Institute.

Wawak, S. (2024). Enhancing project quality through effective team management. international Journal of information systems and project management.

Who. (2010). Culture and Mental Health in Haiti: A Literature Review

Wolniak, R. (2022). Project management standards. Silesian University of Technology

Zada, M., Khan, J., Saeed, I., & Zada, S. (2023). How servant leadership influences the effectiveness of project management: antecedents and consequences. The Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

Zhang, L., Lou, J., Fu, Y., & Ding, T. (2024). Impacts of Management Approaches on Conflict Resolution Satisfaction: Conflict Strength Matters. KSCE Journal of Civil Engineering.

Zulch. (2014a). Communication: The foundation of project management CENTERIS 2014

Zulch. (2014b). Leadership communication in project management 27th IPMA World Congress,