



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

University  
of South

Bohemia

In České Budějovice

Faculty of Economics  
Department of Regional Management

Master thesis  
**Virtual Communication and Project Work**

(Summary in French)

Author: Wendpanga Nelly Compaore

České Budějovice 2021

## Contents

1. Introduction.....	3
2. Les objectifs du mémoire .....	3
3. Documentation littéraire .....	4
5. Résultats de la recherche .....	7
6. Discussion .....	10

# **La communication virtuelle et le travail de projet.**

## **1. Introduction.**

"La pandémie a forcé une grande partie de la main-d'œuvre mondiale à vivre une expérience de travail à distance à une échelle jamais vue auparavant et beaucoup de choses ont changé au cours des 12 derniers mois " (Vasel, CNN Business, 2021). Depuis quelques mois, la question du travail à distance se pose au sein de nombreuses entreprises. Le long Confinement qui a débuté en mars 2020 a favorisé la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles (Frimousse, Peretti 2020). Cela est d'autant plus perceptible lorsqu'on est membre d'une équipe et qu'on travaille pour atteindre un objectif précis.

Une multitude d'études ont déjà examiné les difficultés rencontrées par les collaborations et l'utilisation de la technologie dans de multiples contextes. (Morison-Smith 2020). Cependant, notre étude se concentrera sur la stratégie de communication virtuelle adoptée au sein d'une équipe de gestion des projets au sein du département de la coopération technique de l'agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) la où mon stage a été effectué.

En réponse à notre problématique qui est la suivante : quelle stratégie de communication efficace conduit à une réalisation efficace et efficiente du projet ? Nous avons mené une recherche documentaire et des entretiens au sein d'une équipe internationale et multiculturelle. Les personnes interrogées ont travaillé sur des projets nationaux et régionaux.

## **2. Les objectifs du mémoire**

La gestion de projets étant le sujet majeur de ce master européen intitulé gestion des projets régionaux européens j'ai alors décidé de le relier à mon stage qui est également dans le domaine de la gestion des projets. Lorsqu'on parle de coopération technique au sein de l'agence, il s'agit en effet de la mise en œuvre des projets entre les pays membres et l'agence. La mission a pour objectif de transférer les technologies nucléaires vers les pays tout en respectant la devise de l'Agence internationale de l'énergie atomique qui

est : atome pour la paix et le développement. Ainsi la coopération technique se déroule à travers les modalités d'assistance suivante : l'octroi de bourses formations diplômantes ou techniques à longue et courte durée, l'organisation de groupe de formation à l'échelle nationale et régionale le déploiement d'équipement suivant le projet en cours.

L'équipe d'un projet est composée des agents internes à l'agence que sont : les officiers techniques, les managers de projet avec leurs assistants. En ce qui concerne les agents externes à l'agence, il s'agit des contreparties des projets, les officiers de liaison nationaux. Chacun des membres à un rôle particulier qui a été décrit dans le mémoire.

Durant le confinement, L'agence s'est retrouvée à devoir améliorer ces infrastructures informatiques. Elle a fourni des ordinateurs portables à tous ces agents afin de leur permettre de travailler chacun à domicile. Alors cette nouvelle façon de travailler apporte une nouvelle dimension de travail à distance qui se rajoute au sein l'équipe. La première dimension est celle qui se fait avec les pays et inclut les externes de l'agence, et la seconde est celle qui se fait au sein des internes de l'agence et la troisième dimension qui s'est rajoutée est le travail à distance entre les agents internes.

L'objectif de cette thèse est d'effectuer une recherche qualitative au sein de cette équipe définie préalablement avec les mêmes objectifs de projets afin de déterminer la performance et l'efficacité des membres de l'équipe lorsqu'ils travaillent à distance. Il sera aussi important d'identifier les facteurs qui ont ralenti où freiner l'accomplissement de certaines tâches afin de pouvoir les améliorer au cours d'une organisation future. A la longue, l'efficacité du travail à distance pourrait-elle s'effectuer sur de nouvelles perspectives ?

A travers les analyses des interviews individuelles, nous allons déterminer les avantages et les inconvénients du travail à distance, et la méthode dont l'équipe s'est servie pour atteindre ses résultats. En fonction des résultats, nous pourrions déterminer, si la méthode utilisée par l'équipe était la plus adaptée et éventuellement la même méthode pourrait être adaptable pour d'autres équipes.

### **3. Documentation littéraire**

Avant de passer à l'analyse des résultats j'ai trouvé nécessaire avant tout de définir les termes clés afin d'être cadré et mise au point sur la recherche. Il existe une multitude de différences entre la communication virtuelle et la communication en présentiel. La communication virtuelle se complexifie lorsqu'elle s'applique au sein d'une équipe de gestion des projets.

"La communication est un élément important de la vie quotidienne et, à ce titre, elle est présente à tout moment. Cependant, sa présence perpétuelle implique souvent la simplicité et la compréhension mutuelle. " (A. Gamsriegler, 2005, P.1). A priori, la communication est le moyen par lequel les personnes interagissent. Nous avons retrouvé des définitions plus ou moins similaires dans d'autres sources.

Dans le cadre de la gestion de projet, afin d'atteindre les objectifs communs, Middleton et Wedmeyer mettent l'accent sur la planification de la communication. La planification comme l'effort conscient pour adapter un système à son environnement afin d'atteindre les objectifs du système" (Middleton et Wedmeyer, 1985, p. 41) le système est "un ensemble de parties interdépendantes qui travaillent ensemble comme un tout vers un ou des objectifs, dans lequel la performance du tout est supérieure à la simple somme des performances de ses parties" (Middleton et Wedmeyer, 1985, p. 43). En effet, lorsque plusieurs personnes travaillent ensemble, le résultat final est la somme du travail individuel de chacun. Et pour atteindre ce résultat convenu dès le début, il a fallu planifier en considérant les membres de l'équipe venant d'environnements différents. Ainsi, le système doit s'adapter à l'environnement, ici considéré comme les facteurs externes.

Quant au télétravail, il est communément défini comme le fait pour un employé d'effectuer son travail depuis son domicile ou un autre lieu que le site de l'employeur, en utilisant les technologies de l'information et des télécommunications. Une publication de latribune.fr nous raconte l'origine du télétravail. En 1950, le père fondateur de la Cybernétique Norbert Wiener, étant en Europe a supervisé les travaux d'un bâtiment américain. Dans les années 1970, avec l'apparition du fax et du téléphone, ce phénomène a commencé à se répandre. Le mot "telework" apparaît alors pour la première fois en 1972 dans un article du Washington Post. (Latribune.fr, 2021).

Cependant, il subsiste une certaine ambiguïté quant à la quantité réelle de temps passé à travailler à distance ;"( Virtual Work and Human Interaction Research 2012 P 9). En France, conformément à l'article Art. L 1222-9 la définition du télétravail est tout à fait la même. Selon Dawan, La communication virtuelle implique un langage corporel numérique. Bien que dans la communication normale, l'expression du visage soit manquante, "la parole réelle est traduite à l'écran" (E.Dhawan, 2021, P.47). Il explique cela par la présence des émojis, les points d'exclamation, donner une réponse rapide par e-mail en montrant son engagement, ou même en écrivant des commentaires substantiels. Elle donne également des conseils pour une meilleure communication virtuelle dans un projet.

En effet, la réussite d'un projet dépend d'une communication efficace et d'une gestion efficace des acteurs de la communication (Project management Institute, 2019, P. 99). Kerzner affirme également qu'une gestion de projet efficace garantit que nous obtenons les bonnes informations, de la bonne personne, au bon moment et de manière efficace. Alors, Une communication adéquate est essentielle à la réussite d'un projet." (H. Kerzner 2017, P.203). En conséquence, que les membres de l'équipe travaillent de manière virtuelle ou en présentiel, ils doivent absolument respecter ces principes de communication dans un projet.

L'efficacité du projet s'évalue aussi par rapport à l'équipe. En effet, le domaine des team members est tout aussi important car si les objectifs sont faciles à atteindre, l'équipe will succeed perfectly même avec une faible performance. C'est la raison pour laquelle la stratégie d'évaluation est très importante. Car avec l'évaluation, on pourrait appliquer la même stratégie à d'autres projets similaires.

#### **4. Méthode de recherche**

Après avoir établi la relation entre le stage et les études, j'ai dû définir les acteurs de la recherche, j'ai commencé par effectuer des recherches sur le travail virtuel en général, d'où l'élaboration de la deuxième partie de mon intitulée recherche littéraire. j'ai alors puisé mes sources en anglais en allemand et en français dans les plateformes des bibliothèques universitaires en ligne, et dans la bibliothèque du Centre international de

Vienna. Cela m'a permis de comprendre l'histoire et les enjeux du travail virtuel. Ainsi j'ai pu élaborer le plan du mémoire et de la recherche.

Ensuite j'ai réalisé les entretiens avec neufs de mes collègues de travail. Les questions de l'interview étaient élaborées en fonction des missions qui leur sont attribuées. De plus, étant donné que les cours délivrés à certains participants des États membres font partie des objectifs de projet de mes collègues, j'ai dû mener également une petite étude afin d'évaluer l'efficacité des cours en ligne. Cette deuxième partie de l'étude s'est fait en fonction du modèle de Kirkpatrick qui s'étend sur quatre niveaux que sont : 1) l'avis superficielle des participants sur le cours donné, 2) les acquisition des participants, 3) la mise en œuvre des connaissances acquises, 4) les résultats fournis par les participants après avoir appliqué leur connaissance de manière indépendante. La comparaison n'a pas été faite sur le cours en lui-même mais plutôt sur le domaine de la thématique relier au cours. L'objectif est de faire ressortir le domaine d'activité des cours ou l'aspect virtuel a eu le moins d'impact.

## **5. Résultats de la recherche**

Après des semaines passées au sein de l'agence ainsi qu'après plusieurs semaines de recherches de recherches en appliquant la méthode mentionnée ci-dessus, j'ai pu observer que toutes les personnes ayant été interviewées ont confirmé avoir travaillé aussi bien en virtuel qu'en présentiel.

La plupart des interviewées ont répondu qu'ils auraient pu travailler à distance depuis toujours pour des raisons personnelles qui leurs seraient avantageuses, mais ceci a des limites puisque certain accomplissement requiert absolument la présence de certains membres de l'équipe. Cette nouvelle façon de travailler apporte une nouvelle dimension du travail à distance qui se rajoute dans l'équipe la première dimension est celle qui se faisait avec les pays donc les agents externes à l'agence et la deuxième et celle qui se fait avec les agents internes à l'agence.

L'organisation personnelle est relative à chacun. Certaines personnes ont même dû travailler en dehors des heures de travail normales. En effet, beaucoup d'entre eux ont répondu qu'ils travaillaient plus à la maison et à des heures non définies. Les interviewé

ont affirmé être plus performant à la maison malgré certaines difficultés rencontrées au début.

Les outils de travail L'agence a une licence pour ces deux outils et déconseille l'utilisation d'autres outils comme Zoom par exemple pour des raisons de sécurité et de confidentialité.

Comme dans tout type de travail, des conflits peuvent résulter des moments d'incompréhension, ou de mauvaise communication. Les interviewés semblaient être des personnes passives qui essaient au maximum d'éviter ces situations. Lorsqu'ils étaient incompris, ils ont essayé soit de communiquer soit de laisser passer.

La langue n'a pas réellement causé de barrière particulière pour les interviewés mais cela n'empêche pas d'ignorer cet aspect car comme l'ont souligné la plupart, le problème de la langue s'est toujours posé et des solutions ont toujours été trouvées, notamment à travers la traduction simultanée que propose PowerPoint et aussi certaines personnes lors des meetings pouvait traduire, même si en réalité, cela prolongeait en plus le temps de travail.

Pour donner suite à cela, nous avons élaboré les avantages et les inconvénients mentionnées par les interviewés dans le tableau suivant :

Advantages	Disadvantages
<p><b>Way of working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participants were already used to remote working with externals (Communication with counterparts and NLOs)</li> <li>- Reduced costs of meetings instead of making everyone travel</li> </ul> <p><b>Tools of communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapted and learn how to use the main tools</li> <li>- Same accessibility as at the office</li> <li>- Virtual tools are now formal</li> </ul> <p><b>Working Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal organisation</li> <li>- Scheduled set</li> <li>- Flexible working hours</li> <li>- Higher concentration</li> <li>- Creativity developed</li> <li>- Meetings set at everybody's convenience</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- More objectivity while communicating</li> <li>- More patience and passivity</li> </ul>	<p><b>Way of working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- At the beginning, people need time to adapt because it is not common.</li> <li>- Dependence on other team members</li> <li>- Cannot travel to the countries</li> </ul> <p><b>Tools of communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet connectivity issues</li> <li>- Technical issues</li> <li>- No familiarity with certain tools</li> </ul> <p><b>Working Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Less human interaction</li> <li>- Cannot travel to the countries</li> <li>- Procurement cancelled or slowed down</li> <li>- Not all the trainings can be virtual</li> <li>- Traveling where not possible</li> <li>- No distinction between Family and professional life.</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slow communication: long wait to receive information</li> <li>- No direct communication</li> </ul>

Concernant les résultats du sondage, les participants des cours étaient satisfaits après l'application de leurs résultats. Cela signifie que les cours de formation ont eu un impact positif pour eux d'abord, pour leur pays et pour la mise en œuvre du projet.

Les participants les plus satisfaits étaient ceux du domaine de radioprotection et de sûreté nucléaire, ainsi que ceux de santé et de nutrition.

En général, 90,90% de tous les participants ont eu des résultats satisfaisants, ce qui est encourageant. Nous pouvons donc dire que ces formations à distances qui ont eu lieu en 2021 ont été un succès.

## **6. Discussion**

Comme nous l'avons constaté dans la partie littérature, travailler dans un projet requiert une certaine organisation et une communication adéquate. Au cours de notre analyse d'interview nous avons constaté effectivement les deux dimensions de travail dans l'équipe des staff membres. Nous pouvons affirmer que le travail à distance est tout à fait possible mais avec certaines restrictions. Pour preuve, les objectifs n'ont pas été atteints à 100 % non seulement pour les raisons mentionnées dans les inconvénients, mais aussi à cause des à cause de certains objectifs qui sont réalisable seulement à travers la présence physique de certains individus.

En ce qui concerne le peu de training courses qui ont eu lieu, les objectifs du cours ont été relativement atteints pour toutes les thématiques areas mais cela n'était pas évident cela n'était pas évident dès le départ.

Pour répondre à notre problématique nous pouvons dire que la stratégie de travail à distance demande de cette équipe était :

- S'assurer que les outils nécessaires au travail virtuel étaient disponibles ;
- Veiller au bien-être de chaque participant ;
- Organiser des réunions régulières en ligne ;
- Certains participants devaient en outre rédiger un rapport ;
- La sensibilisation à la multiculturalité et au multilinguisme ;
- La grande importance accordée à la communication ;
- Les règles de base de la communication sont fixées ;
- L'organisation de réunions en face à face dès que possible ;

- L'évaluation des participants bien que le cours soit virtuel.
- L'utilisation d'outils virtuels sécurisés : licence obtenue pour Microsoft Teams et Cisco WebEx.

Cependant, cette étude a des limites : il s'agit notamment des clauses de confidentialité auquel les agents sont soumis. Nous n'avons malheureusement pas pu à cause du temps restreint interviewer les membres externes à l'agence du projet. Il aurait été préférable d'interviewer les enseignants des participants des formations également étudier les rapports qui ont été soumis à la fin de chaque cours. Malheureusement en plus de cela les données collectées ne sont pas suffisantes pour effectivement comparer entre les thématiques areas.

À la fin de notre étude nous avons fait quelques propositions d'amélioration des conditions de travail il s'agit notamment au vu des avantages du travail à distance, d'instaurer un système qui permet aux agents de travailler à distance à partir de chez eux.

Il y a également certains aspects à considérer. Notamment, en plus du langage interculturel. Il s'agit ici de renforcer une meilleure compréhension du langage corporel dans le digital. (Digital Body Langage).

## **Conclusion**

Malgré les limites de la recherche, nous avons pu identifier les méthodes de recherches qui ont été efficace pour le travail de l'équipe. Après avoir observé des résultats satisfaisants, nous avons identifié des points qui constituent une stratégie de communication virtuelle appliquée par cette équipe. Nous pouvons ainsi dire que les membres de l'équipe avaient une méthode de travail appropriée en plus d'une bonne organisation personnelle.

Cette stratégie de communication peut être applicable à toute type de projet. Cependant, en ce qui concerne le sondage, bien évidemment, tous les projets ne requièrent pas absolument la diffusion des cours en ligne. Mais cette méthode d'évaluation de kirkpatrick s'applique à tous les types de cours aussi bien en présentiel qu'en face to face.

Maintenant que nous avons que la communication virtuelle ne suffit pas pour mener à bien un projet. Peut-on en dire autant du travail en présentiel ?

## Sources

About the TC programme | IAEA. (2021). IAEA. <https://www.iaea.org/services/technical-cooperation-programme/about> retrieved on 15 July.

Amici, M., & Cepiku, D. (2021). Performance Management in International Organizations (1st ed. 2020 ed.). Palgrave Pivot.

Boboc, A., Gire, F., Rosanvallon, J., & Rosanvallon, J. (2015). Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? Sociologies Pratiques, 30(1), 19. <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0019n>

Cambridge Dictionary. (2021, August 4). communication definition: 1. the act of communicating with people: 2. a message, letter, or announcement: 3. the various. . . . Learn more. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/communication> retrieved on 1 July.

Comarketing-News. (2021, February 4). [Infographie] Les jeunes et les réseaux sociaux. <https://comarketing-news.fr/infographie-les-jeunes-et-les-reseaux-sociaux/> retrieved on 15 July

Dhawan, E. (2021). Digital Body Language: How to Build Trust and Connection, No Matter the Distance. St. Martin's Press.

Earned Value Management: EVM Basics. (2021, February 9). EcoSys. <https://www.ecosys.net/knowledge/earned-value-management-basics/> retrieved on 15 July

Ellis, R. (2009). Communication skills stepladders to success for professional. intellect Bristol, UK/Chicago, USA.

Eurostat. (2021, May 17). How usual is it to work from home? <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2> retrieved on 22 July

F. (2020a, January 31). Évaluer une formation selon le modèle de Kirkpatrick. FNASEPH. <https://www.fnaseph.org/evaluation-formation-modele-kirkpatrick/> retrieved on 25 July.

Felstead, A. (2017, November 1). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ntwe.12097> retrieved on 21 July.

G., & C. (2020b). Introduction to Knowledge Organization. Facet Publishing.

How IAEA Technical Cooperation projects work | IAEA. (2021). IAEA. <https://www.iaea.org/services/technical-cooperation-programme/how-it-works> retrieved on 5 June.

How to participate | IAEA. (2021). IAEA. <https://www.iaea.org/services/technical-cooperation-programme/how-to-participate> retrieved on 25 July.

International Atomic Energy Agency. (2016). Modelling Nuclear Energy Systems With Message: A User's Guide: IAEA Nuclear Energy Series No. NG-T-5.2. International Atomic Energy Agency.

Kashyap, V. (2021, June 17). 54 Best Project Management Tools & Software for 2021. ProofHub. <https://www.proofhub.com/articles/top-project-management-tools-list> retrieved on 15 July.

Kathryn Vasel, CNN Business. (2021, March 11). The pandemic forced a massive remote-work experiment. Now comes the hard part. CNN. <https://edition.cnn.com/2021/03/09/success/remote-work-covid-pandemic-one-year-later/index.html> retrieved on 21 July.

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.

Kirkpatrick Level 1 (Reaction) - Core Evaluation Items. (2021). PHF. [http://www.phf.org/programs/preparednessresponse/evaluationrepository/Pages/Core\\_Evaluation\\_Items.aspx](http://www.phf.org/programs/preparednessresponse/evaluationrepository/Pages/Core_Evaluation_Items.aspx) retrieved on 25 July.

Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model: Analyzing Training Effectiveness. (2021). Mind Tools. <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm> retrieved on 25 July.

L. (2013, December 1). Chirurgie à distance : les exploits d'un médecin français. L'Obs. <https://www.nouvelobs.com/le-dossier-de-l-obs/20131129.OBS7645/chirurgie-a-distance-les-exploits-d-un-medecin-francais.html> retrieved on 18 July

Lifshin, A. (2020, September 16). Top 6 Audience Interaction Tools for Virtual Meetings. MeetingPulse. <https://meet.ps/posts/top-6-audience-interaction-tools-for-virtual-meetings/> retrieved on 23 July.

Long, S. (2012). Virtual Work and Human Interaction Research (1st ed.). IGI Global.

Middleton, J. (1985). Methods of Communication Planning (Monographs on communication planning). Unipub.

Morrison-Smith, S. (2020, May 20). Challenges and barriers in virtual teams: a . . . SN Applied Sciences. [https://link.springer.com/article/10.1007/s42452-020-2801-5?error=cookies\\_not\\_supported&code=62443a3c-3368-47db-be5d-f98b36c25e7a](https://link.springer.com/article/10.1007/s42452-020-2801-5?error=cookies_not_supported&code=62443a3c-3368-47db-be5d-f98b36c25e7a) retrieved on 31 August

Neeley, T. (2021). Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere (Illustrated ed.). Harper Business.

Online tools for the IAEA TC community | IAEA. (2021). IAEA. <https://www.iaea.org/services/technical-cooperation-programme/online-tools> retrieved on 10 July

Project Management Institute. (2018). The Standard for Organizational Project Management (OPM) (First edition). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2020). The Standard for Earned Value Management (None ed.). Project Management Institute.

Project roles and responsibilities | IAEA. (2021). IAEA. <https://www.iaea.org/services/technical-cooperation-programme/how-it-works/project-roles-and-responsibilities> retrieved on 1st July

Review, Harvard Business. (2021). HBR Guide to Remote Work (1st ed.). Harvard Business Review Press.

