Covid-19: Pratiques collaboratives améliorées des interventions en situation complexe, urgente, humanitaire et internationale ancrées dans une approche de duty of care

Auteurs: Audet, F., Coulombe, C., Arvisais, O., Leroux, M.-P., Alalouf-Hall, D., Savard, M.-C. (Février 2020)

#### Résumé:

Aujourd'hui, le monde est confronté au nouveau coronavirus (COVID-19) découvert en Chine en 2019. À l'instar de la grippe H7N9 (2013), et du virus Ebola (2014), ces maladies posent d'énormes défis en matière de santé publique, de gestion des urgences humanitaires ainsi que des défis de transparence et de vélocité d'action pour les multiples acteurs. Contrairement à la plupart des autres catastrophes dites naturelles, les épidémies, et à plus large échelle, les pandémies, ne restent pas confinées géographiquement ou temporellement et comme leur nombre augmente, une grande attention est accordée à la nécessité de les identifier et de les limiter. Malgré les progrès de la communauté internationale, il reste des défis importants au-delà des difficultés d'ordre médical. Ces virus à transmission rapide exigent une révolution dans la manière de concevoir, de prévenir et de gérer ces crises sanitaires qui ne connaissent pas de frontières et qui se transforment rapidement en crise humanitaire et économique. Ancrés dans la théorie des paradoxes, appuyés par les schémas conceptuels du management de projets complexes et des méthodes d'analyse des réseaux d'acteurs, nous étudions au niveau méta le principe du duty of care, et nous proposons de contribuer à répondre aux questions suivantes : comment se préparer aux risques pandémiques du point de vue du management d'une situation complexe ? Comment les acteurs humanitaires peuvent-ils se positionner comme acteurs de collaboration-négociation entre les diverses instances publiques et privées pour aider les communautés à se préparer et à répondre aux urgences sanitaires du type COVID-19 ? Comment les programmes de sensibilisation et d'intervention peuvent-ils être réfléchis sous la lucarne du duty of care pour être bonifiés de modes collaboratifs plus réactifs ? Notre projet permet ainsi de contribuer à répondre aux questionnements sur les contre-mesures sociales et stratégiques en matière de santé.

### Abstract:

Today, the world is confronted with the new coronavirus (COVID-19) discovered in China in 2019. Like H7N9 (2013), and the Ebola virus (2014), these diseases pose enormous challenges for public health, humanitarian emergency management, and transparency and speed of action for multiple actors. Unlike most other so-called natural disasters, epidemics, and on a larger scale, pandemics, do not remain geographically or temporally confined, and as their numbers increase, much attention is being paid to the need to identify and limit them. Despite the progress of the international community, significant challenges remain beyond medical difficulties. These rapidly transmitted viruses require a revolution in the way in which these health crises, which know no borders, and which quickly turn into humanitarian and economic crises, are conceived, prevented and managed. Rooted in the theory of paradoxes, supported by conceptual schemes of complex project management and methods of analysis of networks of actors, we study at the meta-level the principle of duty of care, and we propose to contribute to answering the following questions: how to prepare for pandemic risks from the point of view of managing a complex situation? How can humanitarian actors position themselves as actors of collaboration and negotiation between various public and private bodies to help communities prepare for and respond to health emergencies such as COVID-19? How can advocacy and response programs be considered under the umbrella of duty of care to be enhanced by more responsive collaborative modes? Our project thus contributes to answering questions about social and strategic countermeasures in the field of health.



#### Introduction et contexte

Depuis 1970, plus de 1500 nouveaux agents pathogènes ont été découverts et ont fait des millions de victimes (Fagherazzi-Pagel, 2008). Plus récemment, depuis le début années 2000, nous avons constaté l'émergence et la réémergence de maladies infectieuses allant du SRAS en 2002 en passant par l'Ebola en 2014 et récemment le COVID-19 découvert en Chine. Ces flambées de maladies posent d'énormes défis en matière de santé publique, en gestion des urgences par les acteurs humanitaires ainsi que des défis de transparence et de vélocité d'action pour les acteurs politiques et les chercheurs mobilisés à collaborer. Ces virus et leur gestion s'ajoutent aux crises déclenchées par des catastrophes dites naturelles ou des conflits armés ce qui rend d'autant plus vulnérables les populations sensibles. Contrairement à la plupart des autres catastrophes dites naturelles, les pandémies ne restent pas confinées géographiquement ou temporellement. Les initiatives et les interventions locales, sans être minimisées, doivent s'imbriquer à la réponse globale en vue d'atténuer les dommages. Dans ce contexte de gestion d'une crise hautement complexe, analyser puis intervenir aux niveaux des dimensions politiques, sociales et communicationnelles s'avèrent incontournables tout en gérant des actions parallèles aux efforts terrain de renforcement des capacités sanitaires.

Fort des expériences antérieures, la communauté internationale a fait des progrès dans la préparation aux flambées de maladies et l'atténuation de leurs effets. Toutefois, il existe des lacunes et des défis importants en matière de préparation à une pandémie. Au-delà des difficultés d'ordre médical, les mécanismes de gouvernance dans le cadre d'une gestion crise pandémique sont complexes, l'autorité étant fragmentée entre les institutions internationales, nationales et transnationales, ainsi qu'entre de multiples organisations ayant une responsabilité fonctionnelle pour des tâches spécifiques (Hooghe et Marks 2003). La communication et ses canaux de transmission médiatiques, la logique d'affaires derrière les catastrophes ou la manipulation de l'opinion publique souvent par la peur sont des éléments d'ordre sociaux qui sont au coeur de nos intérêts de recherche. À ces enjeux majeurs s'ajoutent ceux spécifiques aux acteurs humanitaires internationaux, lesquels montrent aussi des signes de faiblesses (Moon et al. 2015) inhérents à leur position dans la chaîne de réaction. Les organisations non gouvernementales de développement international (ONGDI) sont des acteurs clés cumulant un savoir-faire en matière de gestion des crises humanitaires et en matière de duty of care, dont ils sont les fervent défenseurs. Toutefois, plusieurs barrières viennent menacer l'utilisation de ce principe sur le terrain mais aussi dans les structures décisionnelles. Comment est-il alors possible de renforcer en cohérence l'exécution du duty of care pour l'étendre aux acteurs locaux, régionaux, internationaux, globaux?

Nous proposons de reprendre les assisses fondamentales du principe pour l'amener au-delà de la responsabilisation organisationnelle envers ses employés et clients/bénéficiaires afin de sensibiliser la communauté à l'adoption de ce principe en tant que code de conduite morale (au-delà de l'adoption légale) dans le cadre de leurs actions en matière de prévention, de conception de la réponse, puis de l'intervention terrain mais aussi dans toute la réflexion, la prise de décision et la communication au niveau des instances de gouvernance. La complexité grandissante des crises humanitaires et de leurs caractéristiques, le raisonnement incomplet d'acteurs réfléchissant en silo ainsi que les analyses erronées peuvent créer des situations paradoxales où les résultats réels des projets en situation complexe et urgente sont contre-intuitifs (Aubry et al., 2018). Par exemple, la sous-estimation de l'importance à accorder aux gestions des



relations avec les parties prenantes, ou encore la tendance largement répandue d'escamoter l'évaluation des besoins pour rapidement s'investir dans la livraison d'activités sont des causes importantes de la situation générale de non-performance des initiatives d'envergure majeure voire mondiale (Flyvbjerg, 2014; Williams, Samset & Volden, 2019). L'amélioration de la gouvernance de projet et la collaboration des acteurs dès l'amont des projets est une réalité fortement soulignée dans la littérature (Marzagao et Carvalho, 2016) et de plus en plus valorisée sur le terrain par les acteurs qui l'essaient (Coulombe & Haineault, 2020).

# Objectif général

Ce projet de recherche ancré au niveau méta dans le principe du *duty of care* a comme objectif principal d'enrichir les connaissances sur la mise en œuvre d'une réponse concertée, en favorisant des pratiques collaboratives améliorées des interventions en situation complexe, urgente, humanitaire et internationale ancrées dans la théorie des paradoxes, puis appuyés par les schémas conceptuels du management de projets complexes ainsi que des méthodes d'analyse des réseaux d'acteurs (Stoddard, Harmer et Renouf, 2010). Cet objectif contribuera à la finalité d'améliorer la structure de gouvernance et ses mécanismes pour répondre aux enjeux sociaux et stratégiques émergents dans des situations de crise pandémiques et incidemment, réduire les impacts sur les populations touchées et des acteurs mobilisés. Ce projet est réalisé avec le support partenarial de l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaires (OCCAH), de la Croix Rouge canadienne, du Ministère des Relations internationales et de la Francophonie et de l'université Sarhad du Pakistan.

### Problématique et état des connaissances

Les organisations publiques, à l'instar des organisations humanitaires, adoptent des **cadres de gouvernance** afin d'améliorer la performance de leurs interventions. Les principaux objectifs sont selon Brunet et Aubry (2016) 1- l'amélioration de l'efficience des projets; 2- l'amélioration de la légitimité gouvernementale en matière de projets; 3- l'imputabilité accrue des acteurs et des organisations. La **collaboration** se trouve inextricablement liée aux deux premiers objectifs. Le manque d'appuis empiriques entourant tant les antécédents, les indicateurs, ainsi que les effets de la collaboration multilatérale et bilatérale en contexte de crise humanitaire ouvre la porte à des recherches plus approfondies pour comprendre d'une part quels sont les dimensions de la collaboration permettant d'évaluer les effets de cette dernière et de comprendre d'autres part, quelle est son influence sur le succès de la réponse à la gestion de crise.

Les études existantes concernant la réussite d'un projet combinent notamment la gouvernance du projet avec la gestion de projet, lesquelles s'inscrivent dans une perspective de l'ensemble du cycle de vie du projet. De plus, une corrélation positive existerait entre le succès du projet et une gouvernance de projet réussie (de Carvalho et al., 2015). En complément, les parties prenantes du projet ont attiré de plus en plus l'attention lorsque le succès du projet a été abordé sous différentes perspectives, telles que celles des décideurs, des collaborateurs contractuels et des acteurs terrain. **Or, aucune étude à ce jour ne s'est** 



attardée au principe central devant guider les interventions humanitaires et de ses structures décisionnelles mondiales ancrées dans le devoir de diligence qu'est le *duty of care*.

Bien que la durabilité dans le contexte de projet complexe ne puisse être calquée sur celui de la réponse humanitaire aux crises, Keeys et Huemann (2017) et Kivalä et al. (2017) avancent que la durabilité est un concept holistique et son interprétation varie selon les perceptions, les valeurs et les croyances (Silvius et al., 2012). En tant que tel, il s'agit d'un concept normatif (Gareis et al., 2009; 2013), et les résultats performatifs dans des contextes de gestion de projet varient en fonction de plusieurs déterminants tels que la collaboration des parties prenantes (Eskerod et Huemann, 2013). Malgré tous les moyens appliqués pour aider les intervenants à atteindre les objectifs dans une perspective durable, y compris l'utilisation d'indicateurs spécifiques, les résultats tendent à montrer que les indicateurs proposés ne répondent pas aux objectifs initiaux (Shen et al., 2011). Il est donc nécessaire de mieux comprendre les facteurs humains complexes qui influencent les décisions; notamment celles prises au niveau stratégique de la gouvernance, tels que les comités de pilotage et les structures temporaires créés. Ces entités définissent les objectifs de la réponse, prennent des décisions et mettent des canaux de communication en place pour assurer ou augmenter les chances de performance, dans le cas d'une pandémie à diminuer les impacts humains et économiques, grâce à un suivi régulier et à des mécanismes de contrôle (Kelly, 2010). Ces structures de gouvernance sont essentielles pour améliorer et promouvoir des objectifs durables (Feindt et Weiland, 2018), en particulier dans la gestion de projet complexe en contexte de crise, car elles agissent en tant qu'agent stratégique. Par ailleurs, en réponse aux contextes légaux et sécuritaires changeant, l'OCCAH a développé un programme de gestion intégrée des risques et de la sécurité dans le cadre du duty of care (Jean & Audet, 2018; Audet & Jean, 2017) permettant aux organisations de respecter leurs obligations légales tout en préservant l'intégrité physique de leurs employés/collaborateurs ainsi que la réputation de leur organisation. Aucune étude n'a encore ancré ce principe comme sous-dimension essentielle de la gouvernance.

Ces réalités de structures de gouvernance à travers le monde devant s'arrimer rapidement tout en maintenant leurs obligations face aux risques et à la sécurité des nombreux individus impliqués, font émerger le rôle indispensable de la collaboration. Sy (2005) affirme que les organisations démontrant une approche collaborative arrivent à résoudre aisément les problèmes liés à l'ambiguïté. De plus, certains autres facteurs peuvent avoir un effet positif ou négatif sur le niveau de collaboration, notamment la confiance et la communication. La littérature existante affirme que la confiance n'est rien de moins que la fondation d'une collaboration performante (Maurer, 2010). De plus, la **confiance** mutuelle fait, quant à elle, partie intégrante d'une gestion efficace des parties prenantes (Pinto & al., 2009). Aussi, le manque de confiance serait une barrière à toute relation collaborative (Akintoye & Main, 2007), ce qui impacterait grandement un projet étant donné que la collaboration et la confiance ont un impact positif sur le succès des projets (Turner et Müller, 2004).

Les effets de la communication semblent similaires à ceux de la confiance puisque la littérature affirme qu'une communication améliorée impacte positivement le succès des projets (Thomas & al., 1999). Puis, Otter et Emmitt (2007), et Tai et al. (2009) trouvent qu'une communication efficace permet aux acteurs de projet complexe de comprendre les différents points de vue et les responsabilités facilitant ainsi le travail et favorisant sa performance. Le processus collaboratif est considéré comme un processus à travers duquel les acteurs concernés communiquent activement et travaillent ensemble afin d'établir les objectifs



à remplir, trouver les réponses aux défis engendrés par la complexité de la situation et des projets et ainsi déterminer les contraintes dans lesquelles évoluer pour naviguer dans des conditions optimales.

## Hypothèse ou question de recherche

Nous nous proposons de contribuer à formuler des réponses face aux questions suivantes lesquelles découlent de nos objectifs de recherche : Comment se préparer aux risques de pandémie d'un point de vue de la gouvernance et du management d'une situation complexe et établir des réseaux de collaboration efficaces entre des acteurs politiques, humanitaires et sociaux en mouvance ? Comment les acteurs humanitaires peuvent-ils se positionner comme acteur de collaboration-négociation entre les diverses instances publiques et privées pour aider les communautés à se préparer et à répondre aux urgences sanitaires du type du nouveau coronavirus dans une optique de duty of care? Comment les programmes de sensibilisation et/ou programmes d'intervention actuels peuvent-ils être réfléchis sous la lucarne du duty of care pour être bonifiés de modes collaboratifs plus réactifs et quels sont les principaux obstacles à leur vélocité de mise en œuvre?

Notre programme de recherche permet ainsi de contribuer à répondre aux questionnements sur les contremesures sociales et stratégiques en matière de santé. L'étude des relations internationales, de la coordination mondiale tant politique qu'humanitaire, des systèmes d'intervention et de la gestion de crise, ainsi que l'étude des aspects managériaux des interventions humanitaires internationales seront couverts par notre équipe aux expertises transverses de recherche. Le leadership établi de l'Observatoire canadien des crises et de l'action humanitaires depuis plus de 8 ans favorise déjà cette collaboration d'expertises croisées aux origines épistémologiques diverses et néanmoins riches dans leur complémentarité à adresser des enjeux complexes.

## Objectifs spécifiques du projet

L'étude des mécanismes et des effets de collaboration et de négociation entre les acteurs des différents paliers décisionnels interpellés à agir dans des cas de pandémie permettraient de nourrir les connaissances scientifiques dans le champ de la gestion de crise humanitaire de grande ampleur et de grande complexité. Ainsi nous participons au travail d'anticipation et de réduction des impacts secondaires de la catastrophe et de ses ravages sociaux, humains et économiques. L'étude des perceptions et des comportements des populations qui font face à l'émergence de ces pandémies permettra de compléter l'analyse des réseaux de collaboration et ainsi faire émerger les meilleures pratiques voire en souligner des nouvelles. Afin d'approfondir les connaissances entourant les mécanismes et les dynamiques relationnelles et managériales favorisant ou limitant la collaboration multilatérale – transnationale, ainsi que les effets encourus sur les perceptions et les comportements des populations touchées, plusieurs sous-objectifs sont visés dans la présente recherche.

En premier lieu, il est proposé de réaliser une carte événementielle, et/ou un diagramme qui trace l'historique des événements à analyser qui se sont réalisés à toutes les étapes du cycle de l'intervention de crise sanitaire/épidémie du coronavirus (COVID-19).



En deuxième lieu, une cartographie des parties prenantes, représentés sous forme de réseau, permettra de situer les acteurs en fonction de leur position dans la chaîne de réaction et de leur pouvoir relatif basé sur les différentes ressources mobilisées. La problématique de collaboration/négociation ainsi que l'application du principe de *duty of care* pourra de la sorte être décortiquée.

Un troisième objectif de la recherche est de représenter les éléments consensuels et ceux pour lesquels des divergences ont été analysées des suites des comparaisons des récits narratifs des acteurs ciblés dans le projet. À cet objectif se greffe celui de catégorisation des événements selon les dimensions conceptuelles auxquels ils sont associés.

Un quatrième objectif est d'enrichir le cadre théorique développé aux fins du présent projet afin qu'il puisse contribuer à la formulation de réponse mieux adaptée dans les contextes de gestion de crise humanitaire de grande ampleur dans le futur.

Contribuer à répondre à ces objectifs spécifiques nous permettra de formuler des recommandations quant aux stratégies et aux ressources nécessaires aux acteurs de la gouvernance mondiale, nationale, locale et humanitaire. Ce transfert de la connaissance vers les mécanismes gouvernementaux pourra ainsi favoriser et mieux opérationnaliser le principe de *duty of care* en amont de la crise, puis durant toutes les phases de l'intervention de gestion de crise.

## Cadre théorique

Ancrés dans la théorie des paradoxes (Smith & Lewis, 2011), puis appuyés par les schémas conceptuels du management de projets complexes (Cha et al., 2018) ainsi que des techniques d'analyse des réseaux d'acteurs et de la configuration des bases de pouvoir (French et Raven, 1959), nous étudions au niveau méta le principe du *duty of care*, lequel s'arrime à celui de durabilité.

La perspective métathéorique du paradoxe nous paraît tout indiquée afin d'identifier puis d'adresser les multiples tensions inter-organisationnelles et interinstitutionnelles qui sont observées dans le cadre des interventions de gestion de crise sanitaire humanitaire mondiale. À titre d'illustration, les tensions, telles que « collaboration-contrôle » et « individuel-collectif », entraînent des effets directs sur la gouvernance (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Dès lors, plutôt que de diriger l'analyse sur la contingence, ex. décider entre l'option A ou l'option B, cette perspective permet d'approcher la problématique de collaboration et de stratégies de réponse à la gestion de crise afin de sensibiliser les acteurs à l'existence même de ces tensions, les encourageant ainsi à renforcer leurs pratiques réflexives (Huxham et Beech, 2003) et leurs capacités communicationnelles en situation complexe.

Dans le cadre du présent projet, une approche en réseau sera réalisée afin d'identifier les relations latérales et verticales entre les acteurs. Ainsi, les tensions, lesquelles constituent un phénomène naturel inhérent à toute organisation quelle qu'en soit sa complexité, seront identifiées par les acteurs même dans leurs discours et réponses. Chacun des contextes narratifs nés des entrevues effectuées, sont situés par les acteurs est empreint de tensions, de contradictions perçues ou ressenties. En ce sens, l'identification de paradoxes n'est possible qu'en adoptant la perspective située (Putnam, Fairhusrt et Banghart (2016), la rendant ainsi pertinente à notre contexte hautement complexe de recherche. À cette perspective méta-



théorique s'imbrique la théorie du sensemaking (Weick, 1995), laquelle vise à comprendre puis expliquer le processus de création de sens par les acteurs en situation de crise.

# Références

Akintoye, A., Main, J., (2007). *Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception*. Engineering, Construction and Architectural Management. 14(6), 597–617.

Albarello, L.(2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles : De boeck. Aubry, M., Brunet, M., Coulombe, C., El Boukri, S., Floricel, S., Rahali, H., Romero-Torres, A. (2018). État des lieux

de la littérature et ses messages clés : MMDTD : Université du Québec à Montréal.

Audet, F., Jean, E.(2017). Évaluation du curriculum de formation : Gestion des risques dans les nouveaux contextes d'insécurité. Formation produite pour les organisations de coopération internationale du Canada. Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire.

Ayache, M., Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'AEGIS*, 2011, 7 (2 - Eté), 33-46.

Carvalho, M., Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach, *International Journal of Project Management*, 35(6).

Cha, J., Newman, M., Winch, G. (2018), Revisiting the project management knowledge framework: Rebalancing the framework to include transformation projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 1026-1043. doi: 10.1108/IJMPB-11-2017-0147

Coulombe, C, Haineault, C. (2020). La collaboration au sein du projet majeur SQI-UQO- le mode collaboratif PCI de l'avant-projet. Rapport remis à Monsieur G. Paquin de la SQI.

Desmarais, D. (2009). L'approche biographique. Recherche sociale de la problématique à la collecte de donnée : Presse de l'université de Québec, 5e édition. 361-390.

Eskerod, P., Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. International Journal of Managing Projects in Business, 6(1), 36-50.

Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A., Weninger, C., Sedlacko, M. (2013). Project management and sustainable development principles. *Project Management Institute*.

Gingras, F.P, Côté, C. (2016). La théorie et le sens de la recherche, dans B. Gauthier et I. Bourgeois (éd), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (103-128),6e édition, Presses de l'Université du Québec.



Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (105–117). Sage Publications, Inc.

Fagherazzi-Pagel. H. (2008). Maladies émergentes et réémergentes chez l'homme: concepts, facteurs d'émergence, alertes, riposte et coopération mondiale, Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST-CNRS).

Fortin, M-F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives. Montréal : Chenelière éducation.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45 (2), 6–19.

Hooghe L, Marks G. (2003). "Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance." American Political Science Review 97 (2), 233–43.

Huxham, C., Beech, N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. Organization Studies, 24, 69-93.

Jean, E., Audet, F. (2018). Diagnostic et évaluation des capacités en matière de gestion des risques et de la sécurité du Ministère des relations internationales du Québec. Observatoire canadien sur les crises et l'aide humanitaire.

Keeys, L., Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits, International

Journal of Project Management, 35(6), 1196-1212.

Kivilä, J., Martinsuo, M., Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in

infrastructure projects. International Journal of Project Management, 35(6), 1167-1183.

Kohn, L., Christiaens, W.(2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports

et croyances, Reflets et perspectives de la vie économique, 3(4), 2014, 67-82.

Langlet, I. (2003). Le recueil littéraire. Pratiques et théorie d'une forme : Presses universitaires de Rennes.

Lewis, M. W., Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. The Journal of Applied Behavioral Science, 50(2), 127–149. doi: 10.1177/0021886314522322

Marzagao, D.S.L., Carvalho, M.M. (2016). Critical success factors for six sigma projects. *International Journal of Project Management*, 34 (8), 1505-1518.

Maurer, I., (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28, 629-637.

Miles, M.B., Huberman, A.M (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook.* 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.



Moon S, Sridhar D, Pate M A, Jha J K, Clinton C. (2015). Will Ebola Change the Game? Ten Essential Reforms before the Next Pandemic. The Report of the Harvard–LSHTM Independent Panel on the Global Response to Ebola. *The Lancet* 386 (10009): 2204–21.

Otter, A. Den, Emmitt, S. (2007). Exploring effectiveness of team communication: balancing synchronous and asynchronous communication in design teams, *Eng. Constr. Archit. Manag*, 14, 408–419.

Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, *Experiential Perspective. Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283.

Pinto, J.K., Slevin, D.P., English, B. (2009). Trust in projects: an empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638–648.

Perret, V et Seville, M .(2003). Fondement épistémologique de la recherche. Méthode de recherche en management, 12-33.

Keegan, A., Brandl, J., Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. (2), 79–95.

Putnam, L., Fairhurst, G., Banghart, S. (2016) Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach, *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171, doi:10.1080/19416520.2016.1162421

Raven, B.H. (1993), The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227-251. doi:10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x

Silvius, A.J.G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., Köhler, A. (2012). Sustainability in Project Management. Gower Publishing, Farnham.

Shen, L., Wu, Y., Zhang, X. (2011). Key Assessment Indicators for the Sustainability of Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*. 137(6). 441-451.

Stoddard, A., Harmer, A. et J., Renouf (2010) Once removed: lessons and challenges in remote management of humanitarian operations for insecure areas, Humanitarian Outcomes, New York.

Strauss, A.L., Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research, Thousand Oaks: Sage.

Sy, T., (2005). Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives,

Human Resource Planning Journal, (28)1, 39-48.

Tai, S., Wang, Y., Anumba, C.J., (2009). A survey on communications in large-scale construction projects in China. *Eng.* 

Constr. Archit. Manag., 16, 136-149.

Thomas, S.R., Tucker, R.L., William, R.K., (1999). Compass: An assessment tool for improving project team

communications. Project Management Journal. 30(4), 15-24.

Tremblay M-A (1968). Initiation à la recherche dans les sciences humaines. Montréal: McGraw-Hill.



Turner, J.R., Müller, R. (2004), Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European Management Journal*. 22(3), 327-336.

Van Maanen, J. (1979). The Fact Of Fiction In Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539-550.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications. Wendy K., Lewis, W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of

Organizing. AMR, 36, 381–403, doi: 10.5465/amr.2009.0223

Williams, T; Vo, H.; Samset, Knut F, Edkins, A. (2019) The front-end of projects: a systematic literature review and structuring. *Production planning & control*. 30 (14).

