



**HAL**  
open science

# Pour la performance de projet : Un apprentissage de la pensée complexe au service de l'accompagnement. : Cas d'un pôle d'établissements de santé.

Maïalen Gélizé

## ► To cite this version:

Maïalen Gélizé. Pour la performance de projet : Un apprentissage de la pensée complexe au service de l'accompagnement. : Cas d'un pôle d'établissements de santé.. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2020. Français. NNT : 2020PAUU2076 . tel-03093714

**HAL Id: tel-03093714**

**<https://theses.hal.science/tel-03093714>**

Submitted on 4 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

École doctorale 481

Présentée et soutenue le 4 novembre 2020

par **Maïalen Gélizé**

pour obtenir le grade de docteur  
de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

**Spécialité : Sciences de Gestion**

Pour la performance de projet :  
Un apprentissage de la pensée complexe au service de  
l'accompagnement  
*Cas d'un pôle d'établissements de santé*

## MEMBRES DU JURY

### RAPPORTEURS

- Christophe SCHMITT Professeur des universités / Université de Lorraine
- Mohammed SAAD Professeur des universités / University of the West of England, Bristol, UK

### EXAMINATEURS

- Thierry NOBRE Professeur des universités / Université de Strasbourg
- Nicolas BOBET Directeur Pôle Aquitaine / Ramsay Santé

### DIRECTEURS

- Véronique PILNIERE Enseignant-chercheur HDR / Université de Bordeaux / ESTIA
- Jacques JAUSSAUD Professeur des universités / Université de Pau et des Pays de l'Adour



L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*A la mémoire de Pierre et France, mes parents.*

## **Remerciements**

Le temps des remerciements est venu, et je dois laisser ma pudeur de côté pour exprimer ma profonde et sincère gratitude vis-à-vis de celles et ceux qui m'ont accompagnée durant cette belle aventure humaine.

Je remercie chaleureusement Messieurs Thierry Nobre, Mohammed Saad et Christophe Schmitt qui me font l'honneur de constituer ce jury.

Monsieur Nicolas Bobet : Nicolas, tu as été celui qui m'a accordé ta confiance dès le début. Tu as contribué à donner vie à cette recherche au sein du pôle régional d'établissements de soins privés que tu diriges. Deux actes forts et cruciaux avec un précieux bonus d'intelligence émotionnelle qui inspirent.

Madame Véronique Pilnière : « Ma Vévé », je te suis extrêmement reconnaissante pour ton soutien indéfectible en tant que directrice de thèse, mais également en tant que chercheur-intervenant dans le pôle d'établissements de soins. Tu m'as tendu la main et tu ne l'as plus lâchée. Tu as su partager ta passion pour la recherche et me transmettre le goût pour la rigueur et l'exigence scientifiques. J'ai pu, à ton contact, me dépasser et me révéler. Ça n'a pas de prix.

Monsieur le Professeur Jacques Jaussaud : votre bienveillance et vos conseils avisés en tant que directeur de thèse mais également en tant qu'enseignant m'ont permis de préciser, étayer et élargir le champ de ma réflexion. Aussi, vous avez su m'accompagner avec délicatesse pour affiner et ajuster l'expression de ma pensée à l'écrit comme à l'oral. De précieux apprentissages qui dépassent le cadre de la recherche.

Messieurs Christophe Merlo, Christophe Schmitt et Fabien Candau : vous m'avez livrée de précieuses recommandations lors des comités de suivi de thèse, et ce afin de prendre de la hauteur sur la recherche menée. Cela a été un véritable « booster » durant ces trois ans.

Cette aventure n'aurait également certainement pu avoir lieu sans de nombreux professionnels :

- du comité de direction du pôle Ramsay Santé Aquitaine, en particulier Marie-Françoise, Richard, Maxime ;

- de ma chère clinique landaise d'adoption Jean Le Bon. Un petit clin d'œil aux Sylvie, Avélia, Christelle, Virginie ;

- de ma précieuse et dévouée équipe ProxiPart (Chantal, Christine, Lorinda, Richard, Sophie, Valérie, Violaine, Dr Ducasse et Véro) ;

Vous vous êtes tous engagés à mes côtés dans les projets, avec envie, passion et bienveillance. Merci à chacun d'entre vous pour votre confiance, votre esprit d'équipe et votre enthousiasme.

Enfin, et pour terminer, il y a deux personnes qui dans ma vie m'inspirent chaque jour et qui m'ont témoignées toute leur affection en faisant preuve d'abnégation durant ces trois ans :

- Marie-Lys, ma fille, merci pour m'avoir de nombreuses fois reconnectée à l'instant présent et à la sensibilité du monde qui nous entoure ;

- Christophe, tu as été une fois de plus une « force spéciale », qui m'a permis de ne jamais perdre de vue qui j'étais et où je devais aller. Tu ne cesses de forcer mon admiration et mon profond respect.

## Résumé

Le projet est le principal moyen des organisations pour relever les défis d'un environnement évolutif et sous contraintes. Or, malgré le développement de méthodes et d'outils, un taux anormalement élevé d'échec des projets persiste. Les constats de cet échec mettent en évidence des déficits liés à l'approche classique de projet et aux aspects relatifs à l'accompagnement de projet. Ainsi, la question des modalités d'accompagnement par le chef de projet pour favoriser la performance de projet se pose. Notre recherche à l'ambition d'apporter des éléments de réponse à cette question.

Pour cela, nous avons approfondi dans la littérature les constats de ce déficit de performance. Notre étude nous a orientée vers le besoin d'envisager une autre façon de penser le projet avec et dans l'incertitude, de manière compréhensive. C'est donc sous le prisme de la pensée complexe selon E. Morin que nous avons proposé un accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour améliorer sa performance.

Nous avons expérimenté cet accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet dans un pôle d'établissements de soins privés durant trois ans. Nous avons pour cela mené une recherche-intervention à visée transformative basée sur une méthodologie de recherche qualitative, avec un raisonnement de type abductif. Nous avons accompagné des top-managers chefs de projet. Nous sommes intervenues à deux chercheurs et avons-nous-même vécu cet accompagnement en tant que chef de projet. Les résultats de l'expérimentation nous ont confortée dans l'idée que l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet contribue à l'amélioration de la performance de projet, ce qui nous a permis d'élaborer des préconisations.

Mots clés : projet, approche classique, approche complexe, performance, accompagnement, pensée complexe, complexité, apprentissage.

---

**Title-For project performance : Learning complex thinking for support. Case of a cluster of health establishments.**

### **Abstract**

The project is the main way for organizations to meet the challenges of a changing and constrained environment. However, despite the development of methods and tools, an abnormally high rate of project failure persists. The observations of this failure highlight deficiencies related to the classic project approach and to aspects related to project support. Thus, the question of how the project manager can support the project performance arises. Our research aims to provide some answers to this question.

To do so, we have studied in depth the findings of this performance deficit in the literature. Our study has oriented us towards the need to consider another way of thinking about the project with and in uncertainty, in a comprehensive way. It is therefore under the prism of complex thinking according to E. Morin that we proposed a learning support for the complex project approach in order to improve its performance.

We experimented with this learning support for the complex project approach in a cluster of private care institutions for three years. To do so, we conducted a research-intervention with a transformative aim based on a qualitative research methodology, with an abductivity-type reasoning. We accompanied top managers who were project leaders. We intervened with two researchers and experienced this coaching ourselves as project managers. The results of the experimentation confirmed our belief that coaching and training in the complex project approach contributes to the improvement of project performance, which allowed us to develop recommendations.

Key words: project, classical approach, complex approach, performance, coaching, complex thinking, complexity, learning.

**Título:** Para la ejecución del proyecto: Un aprendizaje del pensamiento complejo al servicio del acompañamiento. El caso de un grupo de establecimientos sanitarios.

## **Resumen**

El proyecto es el principal medio del que disponen las organizaciones para hacer frente a los retos de un entorno cambiante y bajo presión. Sin embargo, a pesar del desarrollo de métodos y herramientas, una tasa sorprendentemente alta de fracaso de los proyectos persiste. Las conclusiones de este fracaso ponen de relieve las deficiencias relacionadas con el enfoque clásico de los proyectos y los aspectos relacionados con el acompañamiento de los proyectos. En este marco, surge la cuestión de cómo el director del proyecto puede favorecer el rendimiento del mismo. Nuestra investigación tiene como objetivo proporcionar algunas respuestas a esta pregunta.

Para ello, hemos estudiado en profundidad la literatura sobre los hallazgos de este déficit de rendimiento. Nuestro estudio nos ha orientado hacia la necesidad de tomar en consideración otras formas de pensar el proyecto en un contexto de incertidumbre y de manera integral. Por lo tanto, es bajo el prisma del pensamiento complejo según E. Morin que propusimos un soporte de aprendizaje para el enfoque del proyecto complejo con el fin de mejorar su rendimiento.

Durante tres años hemos experimentamos con este soporte de aprendizaje para el enfoque de proyectos complejos en un grupo de instituciones de atención privada. Para ello, realizamos una investigación-intervención con un objetivo transformador basado en una metodología de investigación cualitativa y con un razonamiento abductivo. Hemos acompañado a altos directivos en su calidad de líderes de proyectos. Trabajamos con dos investigadores y hemos experimentado este soporte nosotros mismos como directores de proyectos. Los resultados de la experimentación confirmaron nuestra creencia de que el entrenamiento y la capacitación en el enfoque de proyectos complejos contribuye a mejorar el rendimiento de los mismos, lo que nos permitió elaborar recomendaciones.

**Palabras clave:** proyecto, enfoque clásico, enfoque complejo, rendimiento, entrenamiento, pensamiento complejo, complejidad, aprendizaje.

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| Remerciements.....   | 3         |
| Résumé .....   | 5         |
| Table des matières .....   | 8         |
| Abréviations .....   | 14        |
| <u>Introduction générale.....</u>  | <u>18</u> |
| L'objet de recherche : le projet dans les organisations .....  | 19        |
| La problématique : l'échec de projet.....  | 20        |
| Le terrain de recherche : le secteur de la santé .....   | 24        |
| Une recherche-intervention qualitative à visée transformative .....                                  | 27        |
| <u>Partie 1 - Le projet et sa performance : limites de l'approche classique et perspectives.....</u> | <u>36</u> |
| Introduction de la première partie .....   | 37        |
| CHAPITRE 1 - La gestion de projet ou l'approche classique de projet.....                             | 38        |
| 1.1- La notion de projet à travers les âges .....  | 39        |
| 1.1.1- La gestion de projet conditionnée par les ingénieurs.....                                     | 39        |
| 1.1.2- La performance de projet.....   | 46        |
| 1.1.3- Une approche instrumentale et technique majoritaire.....                                      | 46        |
| 1.1.4- L'humain comme responsable des échecs de projet.....  | 49        |
| 1.2- Le chef de projet : un outil au service de l'outil projet .....                                 | 52        |
| 1.2.1- Des rôles centrés sur le triangle coût-délai-qualité.....                                     | 54        |
| 1.2.2- Des compétences au service de l'outil projet .....  | 55        |
| 1.2.3- Un management déterminé.....  | 57        |
| 1.3- Synthèse du chapitre 1 : « La gestion de projet ou l'approche classique de projet » .....       | 63        |
| CHAPITRE 2 - Vers l'accompagnement de projet .....   | 65        |
| 2.1- La conduite du changement : une modalité d'accompagnement de projet .....                       | 66        |
| 2.1.1- La conduite du changement d'un point de vue social.....                                       | 67        |
| 2.1.2- La phase amont de projet .....  | 69        |
| 2.2- La communication de projet .....  | 73        |
| 2.2.1- L'évolution de la communication .....   | 73        |
| 2.2.2- La communication dans les organisations.....  | 79        |
| 2.3- L'adhésion au projet .....  | 84        |

|  |     |
|--|-----|
| 2.3.1- Une approche compréhensive où l'individu doit se distinguer .....   | 84  |
| 2.3.2- L'implication.....  | 85  |
| 2.3.3- La motivation .....   | 86  |
| 2.3.4- La qualité de vie au travail .....  | 88  |
| 2.3.5- L'engagement .....  | 90  |
| 2.3.6- L'articulation entre l'individu et le collectif .....   | 91  |
| 2.4- L'apprentissage et le projet .....  | 93  |
| 2.4.1- L'apprentissage : entre individu et organisation.....   | 93  |
| 2.4.2- Les conditions d'apprentissage : entre individu et organisation .....   | 96  |
| 2.4.3- L'apprentissage mené par le chef de projet .....  | 98  |
| 2.5- Synthèse du chapitre 2 : « Vers l'accompagnement de projet » .....  | 100 |
| CHAPITRE 3 - L'apprentissage de l'approche complexe de projet : une proposition pour l'amélioration de la performance de projet.....                       | 102 |
| 3.1- Penser la complexité pour mieux comprendre .....  | 103 |
| 3.1.1- Les principes de la pensée complexe pour réformer notre façon de penser .....   | 104 |
| 3.1.2- Penser l'accompagnement de projet.....  | 109 |
| 3.2- Agir avec et dans la complexité .....   | 112 |
| 3.2.1- La stratégie revisitée du projet .....  | 113 |
| 3.2.2- Le management de projet : l'agilité et les représentations.....   | 114 |
| 3.3- Apprendre une approche complexe de l'accompagnement de projet .....   | 120 |
| 3.3.1- Le chef de projet formateur .....   | 121 |
| 3.3.2- Le chef de projet apprenant.....  | 125 |
| 3.3.3- Des apprentissages au service de l'organisation .....   | 129 |
| 3.4- Synthèse du chapitre 3 : « L'apprentissage de l'approche complexe de projet : une proposition pour l'amélioration de la performance de projet » ..... | 131 |
| Conclusion de la première partie – « Le projet et sa performance : limites de l'approche classique et perspectives ».....                                  | 132 |
| <br>   |     |
| Partie 2 - Une expérience d'accompagnement d'un pôle d'établissements de soins privés .....  | 135 |
| <hr/>  |     |
| Introduction de la deuxième partie.....  | 136 |
| CHAPITRE 1 - Le terrain de recherche : un écosystème complexe .....  | 138 |
| 1.1- La transformation décrétée du système de santé .....  | 139 |
| 1.1.1- De grandes orientations institutionnelles annoncées.....  | 141 |
| 1.1.2- Une transformation à « 180° » du système de santé .....   | 146 |
| 1.1.3- Une orientation phare : l'organisation coordonnée en réseau de soins de proximité .....   | 150 |
| Décloisonner et réformer les professions comme les activités de santé pour garantir l'accès aux soins pour tous .....                                      | 153 |
| Assurer une prise en charge de qualité du patient via les parcours de soins coordonnés.....  | 154 |
| 1.2- Le pôle d'établissements de santé privés sur le territoire Landes-Pays basque : un terrain de recherche spécifique .....                              | 156 |

|   |            |
|---|------------|
| 1.2.1- Une approche sociologique de l'organisation du pôle .....  | 157        |
| 1.2.2- Une faible inclusion dans l'organisation coordonnée en réseau de soins de proximité .....                                    | 161        |
| Les réseaux de soins territoriaux : un puzzle à reconstituer .....  | 162        |
| Les dispositifs institutionnels d'amélioration de la coordination territoriale des soins en cours de déploiement .....              | 164        |
| <b>CHAPITRE 2 - La démarche et méthodologie de notre recherche-intervention .....</b>   | <b>168</b> |
| 2.1- Les cas étudiés .....  | 169        |
| 2.2- Le dispositif de collecte et d'analyse des données qualitatives .....  | 172        |
| 2.2.1- La démarche de traduction .....  | 173        |
| L'abstraction comme première étape.....   | 174        |
| La mesure pour finaliser le système de codage des données.....  | 178        |
| 2.2.2- Les entretiens semi-directifs pour établir l'interaction, se rapprocher des représentations et mesurer leurs évolutions..... | 180        |
| 2.2.3- L'étude documentaire pour étudier les réalisations et identifier les enjeux .....  | 183        |
| 2.2.4- Les observations pour comprendre, comparer et approfondir .....  | 184        |
| 2.3- Les précautions méthodologiques par une approche complexe de la recherche-intervention .....                                   | 188        |
| 2.3.1- L'atténuation des biais de la recherche-intervention .....   | 188        |
| 2.3.2- Une recherche-intervention originale .....   | 191        |
| <b>CHAPITRE 3 - L'accompagnement à l'approche complexe de projet .....</b>  | <b>193</b> |
| 3.1- Notre intervention en tant que chef de projet .....  | 195        |
| 3.1.1- La constitution des instances en faveur de l'adhésion.....   | 197        |
| 3.1.2- La co-construction d'une représentation commune.....   | 199        |
| 3.1.3- La prise en compte du facteur humain et social du projet .....   | 202        |
| 3.1.4- Les processus pour agir en reliant l'existant au futur au travers de scénario .....  | 204        |
| 3.1.5- La transformation du groupe d'individus en équipe projet : du spectateur au participant engagé.....                          | 206        |
| 3.1.6- La communication de projet comme facteur inclusif du projet et de ses parties prenantes dans l'écosystème .....              | 210        |
| 3.2- La stratégie d'accompagnement des top-managers chefs de projet pour adopter l'approche complexe de projet .....                | 214        |
| 3.2.1- La formation du top management à l'approche complexe de projet .....   | 218        |
| 3.2.2- L'apprentissage de l'approche complexe en situation projet .....   | 223        |
| La co-animation pour l'élaboration du projet d'établissement .....  | 225        |
| Le soutien méthodologique et coaching en « back office ».....   | 234        |
| La participation en tant que membre de l'équipe projet.....   | 237        |
| Conclusion de la deuxième partie – « Une expérience d'accompagnement d'un pôle d'établissements de soins privés » .....             | 241        |
| <b>Partie 3 - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations .....</b>                   | <b>245</b> |
| Introduction de la troisième partie.....  | 246        |

|   |     |
|---|-----|
| CHAPITRE 1 - L'approche complexe de projet : évolution des représentations et accompagnement .....                        | 247 |
| 1.1- L'évolution des représentations du projet .....  | 248 |
| 1.1.1- Un langage de projet « de base » unifié .....  | 256 |
| 1.1.2- Une organisation de projet mieux structurée .....  | 257 |
| Une phase amont de projet émergente.....  | 257 |
| Une formalisation des instances de projet en voie de développement .....  | 259 |
| Une stratégie de projet qui s'est approfondie .....   | 261 |
| Une planification qui s'affine.....   | 263 |
| Une communication de projet qui s'étoffe .....  | 264 |
| Un plan de risques plus largement utilisé.....  | 266 |
| 1.1.3- Le management de projet avec et dans l'incertitude dans lequel les aspects sociaux sont mieux pris en compte ..... | 268 |
| Une co-construction effective d'une représentation commune du projet et de sa performance .....                           | 268 |
| Une activité plus fréquente d'étude d'impacts de projet pour s'adapter face et avec les aléas .....                       | 270 |
| Une animation agile qui se développe pour prévenir l'errance et les résistances.....                                      | 271 |
| Une évolution possible de la structure-projet pour une plus grande réactivité face aux événements.....                    | 273 |
| Une reconnaissance du projet comme une situation d'apprentissage favorisant l'appropriation du changement.....            | 274 |
| 1.1.4- L'accompagnement à l'approche complexe de projet : un moyen d'améliorer la performance de projet .....             | 276 |
| La réintroduction du connaissant dans toute connaissance : une posture compréhensive.....                                 | 279 |
| La reliance au coeur de la performance de projet .....  | 280 |
| Les aspects dialogiques enrichissent la stratégie de projet.....  | 281 |
| Le principe d'irréversibilité favorise une meilleure gestion des risques dans la conduite du changement .....             | 282 |
| Le principe systémique et le principe d'émergence permettent de mieux exploiter les phénomènes et les aléas .....         | 284 |
| L'écologie de l'action comme point de vigilance dans le système de communication .....                                    | 286 |
| L'imprévisibilité davantage acceptée via le « mode projet » .....   | 288 |
| La récursivité et l'auto-éco organisation en faveur de l'apprentissage en situation de projet .                           | 290 |
| 1.1.5- Les compétences spécifiques de chef de projet en voie de reconnaissance .....                                      | 293 |
| Un « leadership partagé » renforcé de la fonction top-manager grâce à la mission de chef de projet.....                   | 294 |
| Une communication stratégique en réseau incontournable .....  | 295 |
| Une capacité émergente à favoriser le développement des compétences.....  | 296 |
| 1.2- L'expérience d'accompagnement par le chercheur-chef de projet .....  | 299 |
| 1.2.1- Une évolution spécifique des représentations des membres de l'équipe-projet.....                                   | 301 |
| 1.2.2- Une immersion pour comprendre les modalités d'accompagnement à l'approche complexe de projet.....                  | 305 |
| La nécessaire adaptation de la mobilisation des principes de la pensée complexe .....                                     | 305 |
| L'évolution du système de référence du chef de projet favorisée par la co-construction .....                              | 310 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.3- Synthèse du chapitre 1 : « l'approche complexe de projet - évolution des représentations et accompagnement »   | 312 |
| CHAPITRE 2 - La performance de projet : vers un accompagnement-apprentissage  | 314 |
| 2.1- L'accompagnement de projet vu sous l'angle de l'apprentissage à l'approche complexe  | 315 |
| 2.1.1- Que pouvons-nous apprendre ? de l'information à la création de connaissances de l'approche complexe  | 317 |
| De la donnée à la connaissance : un cheminement complexe  | 317 |
| La pensée complexe au service de la connaissance : les processus de production des connaissances  | 323 |
| 2.1.2- Comment favoriser l'apprentissage à l'approche complexe de projet ?  | 327 |
| Les modalités d'apprentissage de l'approche complexe de projet au travers des apports théoriques d'Argyris & Shön   | 328 |
| Les modalités du deutéro-apprentissage ou le fait « d'apprendre à apprendre à apprendre »   | 337 |
| 2.1.3- Synthèse de l'accompagnement de projet vu sous l'angle de l'apprentissage à l'approche complexe  | 339 |
| 2.2- Les préconisations d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour améliorer la performance du projet  | 342 |
| 2.2.1- Travailler à partir et en faveur des représentations mentales des parties prenantes  | 345 |
| 2.2.2- Réaliser une veille et analyse stratégiques  | 347 |
| 2.2.3- Systématiser la co-construction du et dans le projet   | 349 |
| 2.2.4- Favoriser l'interaction avec « le travail quotidien »  | 351 |
| 2.2.5- Mettre en œuvre l'itération active   | 353 |
| 2.2.6- Assurer la révision régulière de la performance de projet  | 355 |
| 2.2.7- Promouvoir la reconnaissance des parties prenantes engagées dans le projet   | 357 |
| 2.2.8- Optimiser « l'effet boule de neige » du projet   | 359 |
| 2.2.9- Inscrire durablement les apprentissages de projet  | 361 |
| Conclusion de la troisième partie – « Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations »                                     | 363 |
| Conclusion générale de la thèse   | 364 |
| Bibliographie   | 371 |
| Annexes   | 418 |
| Annexe 1 : Guide d'entretien individuel semi-directif exploratoire initial à destination des top-managers chefs de projet et des membres de l'équipe projet ProxiPart | 418 |
| Annexe 2 : Guide d'entretien individuel semi-exploratoire final à destination des top-managers chefs de projet  | 420 |
| Annexe 3 : Guides d'entretiens individuels et collectifs semi-exploratoires élaborés avec l'équipe projet à destination des parties prenantes du projet ProxiPart     | 422 |
| Annexe 4 : Exemple de retranscription d'un entretien (final juin 2020)  | 427 |
| Annexe 5 : Exemple de lettre de mission pour chaque membre de l'équipe projet ProxiPart   | 434 |

Annexe 6 : Partie du Processus Récupération Rapide Après Chirurgie élaboré par les parties prenantes d'une clinique au cours pour un projet d'établissement ..... 436

Table des illustrations.....438

---

Figures ..... 438

Tableaux..... 440

---

## Abréviations

ACO : Approches Communicationnelles des Organisations

ADB : Apprentissage en Double Boucle

AFNOR : Agence Française de Normalisation

AFSCET : Association Française des Sciences des Systèmes Cybernétiques, Cognitifs et Techniques (AFSCET)

AMI : Appels à Manifestations d'Intérêts (AMI)

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux

ARS : Agence Régionale de Santé

BIMC : Besoins, Intérêts, Moyens d'action (influence) et Compétences

C : Chercheur

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

CNAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie

COS : Cadre d'Orientation Stratégique

CP : Chef de projet

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CPTS : Communauté Professionnelle Territoriale de Santé

CR : Conseil Régional

d : déduite

DAC : Dispositif d'Appui à la Coordination

DGOS : Direction Générale de l'Offre de Soins

EHESP : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

EIP : Etude Impacts de Projet

ETP : Equivalents Temps Plein

ex : Explicite

FIR : Fond d'Investissement Régional

FISS : Fond d'InnovationS en Santé

GHT : Groupements Hospitaliers de Territoires

HAS : Haute Autorité de Santé

IFCS : Institut de Formation de Cadres de Santé

IFSI : Instituts de Formation en Soins Infirmiers

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

IRDES : Institut de Recherche et Documentation en Economie de la Santé

IREPS : Instance Régionale de Promotion et de Prévention de la Santé (IREPS)

KPI : Key Performance Indicators ou résultats clés

LFSS : Loi de Financement de la Sécurité Sociale

MCO : Médecine Chirurgie Obstétrique

MCo : Membre du Comité de direction

MEP : Membre de l'Equipe Projet

MSP : Maisons de Santé Pluridisciplinaires

MSS : Ministère des Solidarités et de la Santé

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OKR : Objectives & Key Results ou Objectifs et Résultats Clés

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PE : Projet d'Etablissement

PIB : Produit Intérieur Brut

PMI : Project Management Institute

PMP : Projet Médical de Pôle

PP : Partie Prenante

PPO : Point de Passage Obligé

PRAPS : Programme Régional d'Accès à la Prévention et aux Soins

PRS : Projet Régional de Santé

PS : Projet de Service

PTA : Plateformes Territoriales d'Appui

QVT : Qualité de Vie au Travail

RF : Représentation à bords Flous

RI : Recherche-Intervention

RN : Représentation à bords Nets

RNEDa : Représentation à bords Nets Erreur DAns la démarche

RNEDe : Représentation à bords Nets Erreur DE démarche

RNES : Représentation à bords Nets Erreur de Savoir

RRAC : Récupération Rapide Après Chirurgie

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

RSP : Réseau de Soins de Proximité

SHS : Sciences Humaines et Sociales

SIC : Sciences de l'Information et de la Communication

SNS : Stratégie Nationale de Santé

SRS : Schéma Régional de Santé

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TM : Top-Manager

TM-CP : Top-Manager en situation de Chef de Projet

URPS : Unions Régionales des Professionnels de Santé

## Introduction générale

*« L'homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie ».*

Jean-Paul Sartre

*« Un homme sans projet est l'ennemi du genre humain ».*

Roger Nimier

Emmanuel Macron, Président de la République française, dans son allocution télévisée enregistrée le 13 avril 2020 à l'Élysée durant la période de confinement liée à la Covid-19 déclarait : *« Il y a dans cette crise une chance : nous ressouder et prouver notre humanité, bâtir un autre projet dans la concorde. Un projet français, une raison de vivre ensemble profonde. Dans les prochaines semaines, avec toutes les composantes de notre nation, je tâcherai de dessiner ce chemin qui rend cela possible. Mes chers compatriotes, nous aurons des jours meilleurs et nous retrouverons les "jours heureux". J'en ai la conviction. Et les vertus qui aujourd'hui nous permettent de tenir seront celles qui nous aideront à bâtir l'avenir, notre solidarité, notre confiance, notre volonté »* (Macron, 2020).

Thierry Le Goff, Directeur général de l'administration et de la fonction publique (Ministère de l'action et des comptes publics, 2019) pour sa part, avait annoncé : *« Nous vivons une période animée par les transformations et par les fortes attentes exprimées par les citoyens et les usagers en matière d'évolution et de réactivité des services publics. [...] Ce basculement vers la culture projet a pour préalable la conduite de nombreux chantiers en matière de ressources humaines ».*

Ces deux discours illustrent le fait que le projet est un enjeu crucial présent depuis les plus hautes institutions.

Nous allons vous présenter, dans cette introduction générale, l'intérêt et les enjeux que revêt le projet pour les organisations et qui justifient la recherche que nous avons menée. Pour ce faire, nous définirons en quoi le projet est le principal moyen des organisations pour relever les défis d'un environnement évolutif et sous contraintes, avant de nous intéresser à un phénomène récurrent et persistant qu'est l'échec de projet. Cette problématique sera spécifiquement traitée dans le secteur de la santé, qui a été notre terrain de recherche durant ces trois années.

Nous mettrons en lumière également le canevas de notre recherche et notamment les choix méthodologiques qui ont été les nôtres.

Enfin, nous présenterons le plan de notre manuscrit.

## L'objet de recherche : le projet dans les organisations

---

Les organisations comportent deux grands types d'activité que sont les projets et les opérations (Roger, Declerck & Boudeville, 1973 ; Archibald, 1976 ; Cleland & King, 1988 ; Giard & Midler, 1996 ; Turner, 1993 ; Daniel, 2010). Elles considèrent le projet comme une réponse pour envisager leur avenir dans un environnement exigeant et évolutif (Alain, 2004).

Le projet dans les organisations est une activité de travail humaine collective unique, temporaire et définie dans le temps. Elle est destinée à résoudre un type de problème inédit, au travers d'une démarche et selon une méthodologie spécifique (Boutinet, 1990 ; Garel, Giard, Midler, 2001 ; AFNOR). Le projet revêt un caractère « *indispensable à la création de valeur et de bénéfices pour l'organisation* » (PMBok 6th edition, 2017, p. 10). Les organisations mobilisent en moyenne 20% de leur temps dans les projets (Autissier & Moutot, 2016). Le rapport du Project Management Institute « *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027* » a évalué que plus de 22 millions de nouveaux emplois dans la gestion de projet seraient créés dans le monde au cours de la prochaine décennie, dans le secteur du commerce et de la production, mais également dans le secteur de la santé. Nous reprenons les propos de Bloch & Nabat (2009, p. 117) qui définissent la gestion de projet comme « *un mode fondé sur une segmentation en lots, puis en tâches ou activités, pilotées et réparties temporellement, et orientés vers une logique qualité (défini par les cahiers des charges de l'outil), délai (défini par le planning de tâches et les ressources associées) et coût (conséquences des deux variables précédentes)* ». A ce titre, la santé devrait augmenter les postes en gestion de projet de plus de 30%, en devenant le secteur investissant le plus dans ce domaine (Institute P. M.; 2015). La réussite des projets est une préoccupation majeure des praticiens comme des chercheurs, dans un écosystème contraint, évolutif, incertain.

Cependant, le rapport CHAOS 2015 du Standish Group précise que le taux d'échec des projets dans les organisations à travers le monde est de l'ordre de 91% pour les projets moyens et atteint 98% pour les mégaprojets<sup>1</sup>. Le taux d'échec est mesuré par le dépassement des coûts, du délai et la non atteinte de la qualité préalablement fixés. Ce constat est partagé par le PMI Pulse (2017) qui affirme que « *seulement 7% des organisations se retrouvent dans le budget, l'échéancier, les buts atteints et les retombées importantes* ».

Le dernier sondage Pulse of the Profession 2019 du Project Management Institute estime que « *l'an passé, du fait des performances médiocres, les organisations ont gaspillé près de 12% de leur investissement en matière de projets, un chiffre qui n'a pratiquement pas bougé au cours des cinq dernières années* » (Institute P. M., 2019, p. 2).

Ceci expliquerait notamment pourquoi par exemple, nous trouvons pas moins de 59 400 000 de résultats à la recherche « réussir le projet » sur le moteur de recherche Google (2020).

## La problématique : l'échec de projet

---

Si nous relient ces observations à la littérature, les travaux de Rouleau, Allard-Poesi & Warnier (2007) précisent le fait que l'échec de projet serait proportionnel au niveau stratégique du projet (qui correspond à la combinaison du nombre de parties prenantes de projet qui « *participent à la formation de la stratégie* », au niveau hiérarchique dans l'organisation de ces parties prenantes). Ces aspects semblent notamment aussi être conditionnés par le niveau stratégique du manager en situation de chef de projet (Allard-Poesi & Warnier, 2007).

Dans cette perspective, les projets qui rencontreraient les plus grandes difficultés seraient donc les projets hautement stratégiques.

---

<sup>1</sup> Petit, moyen et grand projets peuvent se différencier selon le nombre de parties prenantes impactées, mais également le montant de l'engagement financier (Kiemtoré, 2016). Ainsi un méga projet a un engagement financier « de 0.5 milliard d'euros (European Cooperation in Science and Technology, 2011) ou d'un milliard de dollars (Major Projects Authority Annual Report, 2015) ».

Ainsi et de manière plus générale, la performance<sup>2</sup> des projets peine à croître, malgré le développement et la diffusion des connaissances, méthodes, outils et techniques de gestion de projet (Boigey, 2015).

Les raisons de ce déficit de performance de projet semblent multiples.

Pour certains auteurs, les causes résident dans l'écosystème incertain et évolutif qui est un véritable « casse-tête » pour les praticiens de projet (Shenhar & Dvir, 2007 ; Geraldi & al., 2011 ; Lessard & al., 2014 ; Lavagnon, Brédillet & al. 2018). En effet, les organisations ne cessent de prendre la mesure de leur complexité grandissante, sans pour autant parvenir ni à la comprendre, ni à l'intégrer (Cooke-Davis, Agile Practice Guide, 2017).

Comme l'exprime si justement Morin (2005, p. 27) : *« le mot complexité est le contraire d'une réponse, c'est un défi à la connaissance. Faut-il le contourner ? Dans ce cas, le problème demeure. Il faut donc essayer de relever ce défi ».*

La représentation de la complexité qui persiste encore de nos jours (Morin, 2005) est apparue dans les années 1940-1950. Elle vient du fait que la complexité était écartée par les sciences qui, sous l'emprise du dogme cartésien, la considérait comme l'apparence superficielle des choses, derrière laquelle se cachait forcément « la réalité, la vérité ».

Or, la complexité permet de considérer l'organisation comme un système<sup>3</sup> richement organisé (Thiéart, 2001) ayant :

- une variété d'éléments ;
- un nombre indéfinissable d'interactions ;
- une prise de décision décentralisée ;
- une décomposition très difficile ;
- un comportement pouvant être imprévisible ;

---

<sup>2</sup> Nous nous appuyons sur la définition de performance selon Annick Bourguignon (2000, pp. 933-941) : « la réalisation des objectifs organisationnels [...] au sens strict, (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ».

<sup>3</sup> A savoir, selon Abdelmalek (2004) une « combinaison d'éléments dont la réunion forme un ensemble ».

- une part d'incertitude (liée aux limites de connaissance ou de caractérisation du phénomène observé).

Il s'agirait donc de mieux comprendre la complexité en tant que telle, la prendre en compte, pour améliorer la performance des organisations qui portent un projet (Cooke-Davis, 2013).

Aussi, parmi les raisons de déficit de performance de projet, d'autres auteurs soulignent l'incompréhension entre les parties prenantes<sup>4</sup> (Glouberman & Mintzberg, 2001 ; Baret, 2013).

Cette incompréhension s'expliquerait par les insuffisances de la conduite « classique »<sup>5</sup> de projet (Besson, Mahieu, 2003 ; Besson & Rowe, 2011). Ces insuffisances concerneraient le management de projet, et particulièrement son volet social, communément appelé accompagnement de projet. L'approche classique du management de projet aurait tendance à traiter les interactions de façon prescriptive et mécanique, en décrétant et déterminant les comportements des parties prenantes. Cette approche prendrait insuffisamment en compte le fait que le projet rassemble des individus aux logiques, connaissances, compétences et schèmes cognitifs divers (Pinto & al., 1993 ; Zannad, 2000 ; Musca, 2004) qu'il faut accompagner. De ce fait, les tentatives de standardisation issues des méthodes classiques (Kloppenborg & Opfer, 2000 ; Royer I., 2005) aboutiraient la plupart du temps à des échecs de collaboration (Pich & al., 2002). A ces difficultés pourraient également s'ajouter l'organisation temporaire et renouvelée qu'impose le projet, ce qui augmenterait le risque de confusion, conflits des rôles entre les parties prenantes (Allard-Poesi & Perret, 2005).

Enfin parmi les raisons avancées pour expliquer le déficit de performance de projet, d'autres auteurs nous indiquent le caractère fondamentalement incertain du projet, qui nécessite une construction chemin faisant (Tichy, 1983 ; Pettigrew, 1985 ; Tushman & al., 1985, 1986 ; Kanter & al., 1992 ; Miles, 1997, Besson & Rowe 2011).

---

<sup>4</sup> Nous reprenons la définition de parties prenantes la plus mobilisée dans la littérature selon Freeman (1984) : « Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » à savoir ici le projet.

<sup>5</sup> Nous reprenons les propos de Bloch & Nabat (2009, p. 117) qui définissent la gestion de projet comme « un mode fondé sur une segmentation en lots, puis en tâches ou activités, pilotées et réparties temporellement, et orientés vers une logique qualité (défini par les cahiers des charges de l'outil), délai (défini par le planning de tâches et les ressources associées) et coût (conséquences des deux variables précédentes) ».

Dans ce contexte, l'accompagnement de projet<sup>6</sup> par le chef de projet est qualifié de défi majeur, car il contribuerait à pallier les déficits de performance de projet (Clark & Wheelwright, 1992 ; Midler, 1993 ; Boudès, Charue-Duboc, & Midler, 1997 ; Bourgeon, 2002 ; Loufrani-Fedida, 2012).

L'amélioration de la performance de projet participerait également et de manière plus générale, à la compétitivité et à la pérennité de l'organisation (Vandangeon-Derumez, 1998 ; Soparnot, 2009).

En résumé et à la lumière de ces multiples constats tant sur le terrain que dans la littérature, la performance de projet semble souffrir des insuffisances de l'approche de projet telle qu'elle est pensée et menée de nos jours, autrement appelée « classique ».

L'approche classique de projet serait imprégnée du mode de pensée cartésien qui gouverne notre société depuis plusieurs siècles (Le Moigne in Genelot, 2001). Ce mode s'appuie sur les quatre préceptes du discours de la Méthode de Descartes (1637) que sont l'existence d'éléments invariants irréductibles, la réductibilité universelle à l'élémentaire, la linéarité des relations causes à effets, l'exhaustivité et par conséquent la fermeture stricte et figée du modèle.

De ce fait, l'approche classique de projet amène à vouloir contrôler, maîtriser l'incertitude et l'évolutivité de l'écosystème. Dans ce contexte, elle ferait persister dans un mode de pensée qui disjoint et rejette les événements survenant durant le projet.

L'approche classique de projet tendrait également à sous-estimer l'influence des représentations mentales<sup>7</sup> des parties prenantes<sup>8</sup> du projet. Cela viendrait de la pensée cartésienne qui estime que « *la connaissance que nous avons de nos propres états mentaux est certaine et infaillible ; il n'y a rien dans notre esprit dont nous ne soyons en quelque manière conscients* » (Engel, s.d.).

---

<sup>6</sup> Nous considérons, à l'instar de Garel (2011, pp. 72-80), que l'accompagnement de projet combine la gestion de projet et le management de projet en accentuant l'aspect social du projet (les individus et leurs relations).

<sup>7</sup> Pour définir la représentation, nous reprenons les propos de Varela (1993, pp. 32-33), qui indique que « l'esprit opère par une manipulation de symboles représentant des traits du monde, ou représentant le monde comme étant dans un état certain ». Autrement dit, comme l'illustre Céline Gallen (2005 in Lehu 2012, p. 701) : « Considérées comme le fondement des processus cognitifs et de la structure cognitive, les représentations constituent un concept central en psychologie cognitive. Elles sont définies comme des produits cognitifs issus de l'interaction de l'individu avec le monde, qui peuvent être utilisés à court terme ou stockés en vue d'une utilisation différée. Elles sont consignées dans la mémoire à long terme et ne sont pas homogènes puisque le terme désigne à la fois l'activité qui produit l'entité et l'entité elle-même. Elles présentent donc une double vocation de processus et de structure ».

<sup>8</sup> Une partie prenante représente tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affectés par l'atteinte des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984).

Cela expliquerait donc la vision majoritairement prescriptive, mécanique, déterministe et cloisonnée de l'approche classique du management de projet. Dans ce cadre, les spécificités comme l'influence des représentations mentales des parties prenantes seraient peu prises en compte ou bien considérées comme un obstacle que les outils, démarches et méthodes tendraient à atténuer, ou écarter.

Ce déficit dans la prise en compte à la fois de l'incertitude mais également du nécessaire accompagnement à partir des représentations mentales des parties prenantes, peut se synthétiser par un déficit de prise en compte de la complexité. Cette complexité s'appuie notamment sur le mode de pensée complexe. Selon la théorie d'Edgar Morin (1999) il s'agit d'une « *pensée qui traite avec l'incertitude et qui est capable de concevoir l'organisation. C'est la pensée apte à relier, contextualiser, globaliser, mais, en même temps, à reconnaître le singulier, l'individuel, le concret* ».

## Le terrain de recherche : le secteur de la santé

*« Ces derniers mois, nous avons fait face à une épidémie d'une ampleur sans précédent (La Covid-19). La France a tenu bon, grâce à la mobilisation de l'ensemble du système de santé. Nos soignants ont su réagir face à une situation d'urgence inédite et mettre en place de nouvelles organisations. La coordination entre la médecine de ville, le secteur hospitalier (public et privé) et les établissements médico-sociaux a été exceptionnelle »* (Santé, 2020).

C'est dans ce contexte de crise de la Covid-19 que le premier ministre Édouard Philippe et le ministre des solidarités et de la santé Olivier Véran ont « *donné le coup d'envoi du Ségur de la Santé le 25 mai 2020 aux côtés de près de 300 acteurs du monde de la santé* » (Ibid, 2020). Cette concertation pluri professionnelle a réuni entre autres, les milieux sanitaire et médico-social qui ont signé des accords du Ségur de la Santé dont la synthèse a été remise fin juillet au Ministère des solidarités et de la santé.

Ce plan a l'ambition dans les cinq prochaines années de :

- « 1. Transformer les métiers et revaloriser ceux qui soignent ;
2. Définir une nouvelle politique d'investissement et de financement au service des soins ;
3. Simplifier radicalement les organisations et le quotidien des équipes ;

#### 4. *Fédérer les acteurs de la santé dans les territoires au service des usagers* ».

Le Plan Ségur prévoit la reprise de la dette hospitalière à hauteur de 13 milliards d'euros, une hausse des salaires et une revalorisation des métiers à hauteur de 8,1 milliards et 15 000 embauches promises à l'hôpital (AFP, 2020). En outre, ce plan prévoit une enveloppe de 6 milliards d'euros pour transformer le système de santé, répartis comme suit :

- 2,1 milliards consacrés à la rénovation, la transformation et à l'équipement dans les établissements médico-sociaux ;
- 2,5 milliards pour réaliser des projets hospitaliers prioritaires et des investissements ville-hôpital ;
- 1,4 milliards pour se mettre au niveau requis du numérique en santé ;

Le Ségur vient ainsi renforcer la transformation annoncée du système de santé français. En effet, le Ségur s'inclut dans le projet national plus global, appelé « Ma santé 2022 ».

Le projet « Ma Santé 2022 » a été révélé par le Président de la République le 18 septembre 2018, puis a été en partie légiféré par la Loi du 22 décembre 2018 de financement de la sécurité sociale, puis voté solennellement par le Sénat en juillet 2019.

Doté d'un budget initial de 3,4 milliards d'euros, « amplifié » par le plan Ségur, il doit relever plusieurs défis. Il s'agit de privilégier une approche par les territoires pour sortir d'un système « *jacobin, uniformisé et suradministré* » (Fédération Hospitalière de France, 2019). Cette refonte a ainsi l'ambition de réduire les inégalités territoriales d'accès aux soins, d'accompagner le vieillissement de la population et de lutter contre l'augmentation des maladies chroniques.

Il est à noter que, selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) (INSEE, 2019), les français ont l'espérance de vie à la naissance parmi les plus élevées au sein de l'Union européenne. En France métropolitaine, elle atteint 85,3 ans pour les femmes et 79,4 ans pour les hommes en 2017. Cette espérance de vie n'est cependant pas synonyme de vie en bonne santé. En effet, les femmes ont des incapacités dites « modérées ou sévères » pendant une vingtaine d'années ; les hommes pendant plus de quinze ans. D'ailleurs, l'espérance de vie a reculé de 0.1 an pour les hommes entre 2016 et 2017.

A ce propos, la Ministre des Solidarités et de la Santé Agnès Buzyn (2018) indique lors d'un discours pour les 50 ans de la Sécurité Sociale, que la France investit plus de 11.7% de son PIB<sup>9</sup> pour la Santé, la hissant au 5<sup>ème</sup> rang des pays de l'OCDE<sup>10</sup>, avec une augmentation de l'espérance de vie qui lui assure la 2<sup>ème</sup> place. Malgré ces investissements, force est de constater que les résultats ne sont pas au rendez-vous, comme en témoigne l'espérance de vie en bonne santé, pour laquelle la France « chute » en 9<sup>ème</sup> position. Cette « dégradation » dans le classement s'expliquerait en partie par des inégalités qualifiées « d'évitables<sup>11</sup> ». Dans ce cadre, il semblerait bien que le système actuel n'arrive plus à répondre aux besoins grandissants de la société.

L'offre de soins actuelle est cloisonnée entre la ville, l'hôpital et le médico-social. Cela morcèle le parcours de soins de l'utilisateur qui est obligé de coordonner lui-même ses soins.

Les ressources allouées sont dans ce contexte dispersées entre ces différents secteurs. Il en résulte un écart entre les investissements et la mobilisation des compétences nécessaires (ARS, 2019).

*« Pour faire face aux défis d'aujourd'hui (vieillesse de la population, maladies chroniques, attentes des professionnels de santé...) et préparer l'avenir (innovation technologique, contraintes budgétaires), c'est le système de santé dans son entier qui doit s'adapter pour mieux soigner »* (ARS, 2018).

C'est ainsi qu'en 2018, la Ministre Mme Buzyn (2018) a annoncé souhaiter ainsi passer « d'un système cloisonné, fondé sur les soins curatifs tarifés à l'activité, une course aux volumes et une régulation budgétaire, à un système davantage tourné vers le parcours du patient, le financement de la prévention, la coordination des acteurs et des secteurs (médical, médico-social), la qualité des soins et la pertinence des actes ».

---

<sup>9</sup> Produit Intérieur Brut.

<sup>10</sup> L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est « une organisation internationale qui œuvre pour la mise en place de politiques meilleures pour une vie meilleure » (OCDE).

<sup>11</sup> Selon Santé Publique France (2012) les inégalités de santé évitables « peuvent être distinguées des inégalités de santé (sans l'adjectif « sociales »), qui ne relèvent pas de la justice sociale mais d'autres facteurs (génétiques comme d'être un homme ou une femme ; physiologiques, comme d'être jeune ou vieux). En pratique, les deux termes « inégalités sociales de santé » et « inégalités de santé » sont utilisés de manière indifférenciée. L'OMS a substitué à ces deux termes, celui « d'inéquité » dans la version européenne de « La santé pour tous ». Les inégalités sociales de santé sont considérées comme de véritables iniquités en santé, c'est-à-dire des « différences dans le domaine de la santé qui sont inacceptables et potentiellement évitables, mais, de plus, qui sont considérées comme inévitables et injustes. Le terme a donc une dimension morale et éthique. Elles sont considérées comme liées à l'inégale répartition des chances au départ ».

Le projet « Ma Santé 2022 » a l'ambition de « *faire émerger un système de santé mieux organisé dans les territoires, renforçant l'accès aux soins. Il favorise les coopérations entre les acteurs et les métiers de la santé, et assure à chaque Français la qualité et la sécurité des soins. Il dépasse les approches sectorielles et apporte des réponses globales et cohérentes aux enjeux auxquels est confronté le système de soins* » (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020).

Dans ce contexte actuel mondial de crise sanitaire qui se transforme en crise socio-économique, géopolitique, la réussite de ce projet organisationnel à haut niveau stratégique est on ne peut plus cruciale.

### Une recherche-intervention qualitative à visée transformative

---

Comme nous avons pu le mettre en évidence :

- le déficit de performance de projet persiste, il touche particulièrement les projets hautement stratégiques ;
- l'accompagnement de projet est un aspect crucial pour la performance de projet.

Comme nous l'avons vu, le déficit de performance de projet touche le plus souvent les projets hautement stratégiques. Face à ce constat, il nous semble pertinent de nous intéresser aux top-managers (les managers au plus haut niveau hiérarchique d'une organisation) en situation de chef de projet.

Ces différents éléments nous ont conduite à formuler la question de recherche suivante :

***Quelles modalités d'accompagnement un top-manager chef de projet peut-il mettre en œuvre pour favoriser la performance de projet ?***

Notre constat s'est déroulé au sein d'organisations sanitaires particulières, les établissements de santé privés qui réalisent des activités de médecine, chirurgie, obstétrique<sup>12</sup>. Plusieurs auteurs affirment que ces organisations de santé sont peu explorées par les chercheurs (Baret, 2013 ; Mainhagu, 2013). Ces auteurs mettent d'ailleurs en évidence « *l'apport des sciences de gestion dans la compréhension des conditions du changement des activités de soins* » (Ibid.).

Dans le secteur de la Santé, le projet est reconnu officiellement depuis la Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé. Cette Loi oblige notamment un établissement médico-social ou social à élaborer et mener un projet d'établissement<sup>13</sup>.

Dans ce contexte, les Universités, les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI), de Cadres de Santé (IFCS), l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publiques (EHESP), le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) formant entre autres les directeurs, les responsables qualité, proposent des cursus diplômants en formation initiale ou continue pour les managers d'établissements de soins accédant aux fonctions de chef de projet.

Cependant, force est de constater que la santé n'est pas un secteur qui fait exception en matière de projet : l'approche classique de projet ne permet pas non plus d'obtenir les changements escomptés de pratiques de soins, de modalités de prises en charge qu'elle devrait induire (Baret, 2013 ; IGAS, 2013).

---

<sup>12</sup> L'Organisation Mondiale de la Santé définit un système de santé ainsi : « englobe l'ensemble des organisations, des institutions et des ressources dont le but est d'améliorer la santé. La plupart des systèmes de santé nationaux sont composés d'un secteur public, d'un secteur privé, d'un secteur traditionnel et d'un secteur informel. Les systèmes de santé remplissent principalement quatre fonctions essentielles : la prestation de services, la création de ressources, le financement et la gestion administrative ». Le secteur privé est à lui seul un sous-système, représentant environ un quart du secteur hospitalier. Il est caractérisé par sa nature (société à but lucrative ou association (à but non lucratif), et son activité qui est parfois limitée dans certains domaines comparativement au public (enseignement, recherche). Dans ce sous-système, le secteur de santé à but lucratif souvent dénommé communément « les hôpitaux et cliniques privées » regroupe entre autre des activités de Médecine Chirurgie Obstétrique (MCO).

<sup>13</sup> L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM, 2018, p. 13) définit le fait que le projet d'établissement « définit les objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement ».

Or, de profonds changements sont annoncés par les plus hautes institutions sanitaires en France, au travers d'orientations stratégiques rassemblées dans le Plan Ma Santé 2022 (Santé M. d., 2018) : *« Annoncée en septembre 2018 par le président de la république, la stratégie Ma santé 2022 propose une vision d'ensemble et des réponses globales aux défis auxquels est confronté le système de santé français. Tout d'abord, des inégalités dans l'accès aux soins, avec de plus en plus de Français qui connaissent des difficultés à accéder à un médecin dans la journée et sont parfois contraints de se rendre aux urgences par défaut. Ensuite, des aspirations chez les professionnels à mieux coopérer entre eux, à disposer de davantage de temps pour soigner leurs patients et à être formés autrement ».*

Ma Santé 2022 est un projet de transformation à haut niveau stratégique. Ce projet a pour ambition la transformation du système de santé pour et par les praticiens. D'un point de vue organisationnel, cela se traduit notamment par le décloisonnement et la coordination des activités entre la « ville et l'hôpital », à partir du parcours de soins du patient<sup>14</sup>, en favorisant son maintien à domicile.

Ces orientations se déclinent sur des territoires par un projet d'organisation en réseau de soins de proximité<sup>15</sup>. Il s'agit de réorganiser les soins par la coordination des professionnels dans le cadre des expérimentations en réseaux, tout en favorisant le respect du droit des patients, la prévention, le développement des territoires (Bourgueil, 2010). Cela présuppose, comme l'indique la Ministre de la Santé Me Buzyn (Besnier, 2018) *« l'évolution des relations entre les patients et les professionnels ».*

---

<sup>14</sup> L'HAS (Parcours de soins/Questions/réponses, consulté le 25/11/18) explique que le parcours de soins comprend « pour le patient, le juste enchaînement et au bon moment de différentes compétences professionnelles liées directement ou indirectement aux soins : consultations, actes techniques ou biologiques, traitements médicamenteux et non médicamenteux, prise en charge des épisodes aigus (décompensation, exacerbation), autres prises en charge (médico-sociales notamment, mais aussi sociales) ».

<sup>15</sup> Le concept de soins primaires autrement appelé soins de proximité est peu connu comme l'explique Yann Bourgueil (2010). Il le définit comme « principe d'organisation des soins (Bourgueil & al., 2009) issu d'une définition large d'accès aux soins de base pour toutes les populations selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS) dans la déclaration d'Alma-Ata en 1978.(...) En France comme dans les autres pays, les systèmes de soins sont contraints de s'adapter aux nouveaux besoins des patients atteints de pathologies multiples, autonomes, qu'ils doivent accompagner en proximité, dans le cadre d'une relation clinique, en mobilisant des intervenants multiples spécialisés ».

Cependant, l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé constate que (ANAP, 2017) : « *les projets de transformation des organisations, menés par le passé par l'ANAP, ont montré que les outils [...] seuls, ne peuvent pas toujours répondre au besoin d'accompagnement exprimé par les professionnels [...] Les établissements de santé doivent être accompagnés* ».

Le projet de transformation du système de santé par et pour les praticiens « Ma Santé 2022 » incite donc le top-manager en situation de chef de projet à relever ce défi, au travers notamment de son accompagnement de projet.

C'est dans ce cadre que notre recherche en sciences de gestion s'est déroulée, entre octobre 2017 et juillet 2020. Nous avons eu l'ambition de mieux comprendre le phénomène projet dans le milieu de la Santé.

A l'instar de Ben Aissa (2001) en s'appuyant sur Cohen (1996), nous avons considéré la diversité de l'objet en gestion (ici le projet) comme la combinaison de différents ensembles de :

- connaissances théoriques et techniques permettant une cohérence et une unification des « *ambitions cognitives* » ;
- pratiques au sein des organisations présentant une « *réalité observable* » ;
- discours permettant d'assurer « *l'engagement et l'action des acteurs* ».

Dans notre approche compréhensive du projet, nous avons fait le choix de mener une recherche-intervention qui a dans ses fondements, l'objectif de générer des données et de la connaissance, pour comprendre l'existant et permettre le changement (David 2000). La recherche intervention ou recherche action peut se définir selon Hugon & Seibel, (1988, p. 132) comme « *une action délibérée de transformation de la réalité ; recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* ».

---

Les réseaux de soins sont eux définis officiellement depuis la Loi du 4 mars 2002 dans le Code de la Santé Publique, Art. L6321-1 comme « ayant pour objet de favoriser l'accès aux soins, la coordination, la continuité ou l'interdisciplinarité des prises en charge sanitaires, notamment de celles qui sont spécifiques à certaines populations, pathologies ou activités sanitaires. Ils assurent une prise en charge adaptée aux besoins de la personne tant sur le plan de l'éducation à la santé, de la prévention, du diagnostic que des soins. Ils peuvent participer à des actions de santé publique. Ils procèdent à des actions d'évaluation afin de garantir la qualité de leurs services et prestations ».

La nature des connaissances générées (l'accompagnement à l'approche complexe de projet) et du changement visé (l'amélioration de la performance de projet) s'est réalisée au travers de « *la construction d'une réalité émergente, « sous forme de représentations<sup>16</sup> et/ou d'outils de gestion « actionnables » (Chanal & al., 1997 ; David, 2000a) » (Thiétart & al., 2014, p. 66).*

Nous avons pour ce faire formalisé le design<sup>17</sup> de notre recherche-intervention dès son lancement. Même si le design a pu subir des modifications durant la conduite de la recherche (Royer & Zarlowski, 2014), il nous a permis de clarifier nos idées, affiner la problématique, servir de guide au travail et être un support de communication (Thiétart & al., 2018).

Notre démarche a débuté par la problématisation. Comme le décrit Amblard, Bernoux & al. (2007, p. 156) elle est « *indispensable à toute action de changement [...] elle consiste à faire la part, dans une situation de ce qui unit et de ce qui sépare* ». Autrement dit, notre recherche a répondu au fait d'être une « *démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche* » (Lewin, 1947 ; Liu, 1997, p. 87).

C'est à partir du constat de déficit de performance en matière de projet émanant du directeur régional d'un pôle d'établissements de soins privés que nous avons élaboré notre recherche. Cette recherche s'est appuyée sur les situations empiriques, afin de contribuer au développement de la connaissance théorique. Ainsi, notre objet de recherche (le projet) s'est ancré dans un problème concret (le déficit de performance de projet).

---

<sup>16</sup> Comme le définit Mannoni (2012, p. 10) : « D'une façon générale, les représentations mentales apparaissent comme des « entités » de « nature cognitive reflétant, dans le système mental d'un individu, une fraction de l'univers extérieur à ce système ». Il ne s'agit évidemment pas de reproductions de l'objet, mais de la production d'une image que le sujet élabore en utilisant ses facultés cognitives, elles-mêmes dépendantes du substrat neurophysiologique... ». Autrement dit, les représentations selon Pilnière (2007 ; p. 94) sont des construits cognitifs permettant à l'individu d'appréhender le monde extérieur, « en fonction de son « corps » et du contexte dans lequel il évolue. »

<sup>17</sup> Le design d'une recherche ou l'architecture d'une recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche (Thiétart, 2003, pp. 139-168).

Nous avons choisi l'expérimentation comme stratégie de recherche empirique, car elle peut être utilisée en situation réelle et a vertu à s'intéresser aux « *éléments susceptibles d'influencer les relations que les chercheurs souhaitent tester* » (Thiéart & al., 2018, p. 172), autrement dit, les conditions d'accompagnement à l'approche complexe de projet pour lesquelles l'évolution des représentations des parties prenantes se réalisent en faveur de l'amélioration de la performance de projet.

Ici, l'expérimentation a joué le rôle de support (Stake, 1994) pour faciliter la compréhension de l'effet de l'approche complexe sur la performance de projet. En outre, l'expérimentation a eu l'ambition de mettre en avant le potentiel de portée générale de l'accompagnement à l'approche complexe de projet mené (March & al, 1991 ; Hadly-Rispal, 2002 ; Pilnière, 2007).

Pour ce faire, nous avons accompagné entre octobre 2017 et juillet 2020 des top-managers en situation de chef de projet. Ces top-managers chefs de projet étaient cinq directeurs d'établissements privés d'un pôle régional situé sur deux territoires de santé. Il s'agissait du directeur régional et quatre directeurs d'établissements de santé. Nous avons accompagné chacun de ces chefs de projet pour qu'il adopte l'approche complexe dans son projet. Six situations projet ont été retenues dans notre recherche-intervention :

- un projet médical de pôle ;
- deux projets d'établissement ;
- deux projets de service ;
- un projet de réseau de soins de proximité dans lequel nous étions chefs de projet, afin d'appréhender par nous-mêmes les effets de l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet. Comme nous sommes salariée depuis plusieurs années de la structure et chercheur junior, nous sommes intervenue avec un deuxième chercheur sénior pour garantir la scientificité de la démarche et la prise de recul nécessaire.

Cette recherche-intervention a été à visée transformative, c'est-à-dire que nous chercheur, avons contribué à la transformation de la réalité étudiée (Allard-Poesi & Perret, 2004) pour résoudre le problème et produire des connaissances (David, 1999). La visée transformative de la recherche-intervention a eu l'ambition de répondre ici à la fois à :

- l'amélioration de la performance de projet au travers de l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet, pour la recherche ;
- la mise en œuvre des orientations du Plan Ma Santé 2022, pour le pôle d'établissements de soins privés.

Plusieurs livrables ont été attendus :

- un réseau de soins coordonnés de proximité en activité sur les territoires de santé du pôle d'établissements de soins privés cible ;
- des préconisations pour construire et développer un réseau de soins de proximité sur des territoires de santé pour le groupe de santé auquel est affilié le pôle ;
- des préconisations d'accompagnement à l'approche complexe de projet pour l'amélioration de la performance de projet, dans le cadre de la recherche.

Notre démarche s'est voulue constructiviste<sup>18</sup>. Nous avons souhaité contribuer à faire évoluer les représentations mentales des parties prenantes du projet, ou autrement dit, favoriser l'apprentissage de l'approche complexe de projet qui, nous le verrons, ne « va pas de soi ».

Il nous a donc fallu tenir compte des spécificités humaines et sociales, afin de ne pas être tentée par la dé contextualisation, au risque de subir l'échec de notre recherche, nommé « *paradoxes des sciences sociales* » (Leroux 2018, qui s'appuie sur la théorie de Flyvbjerg). Autrement dit, nous devons éviter le fait de vouloir standardiser, déterminer notre démarche, en identifiant les conditions humaines et sociales dans lesquelles elle se déroulait.

Notre recherche-intervention à visée transformative s'effectuant à partir des représentations mentales, nous avons orienté notre choix sur une des méthodes de recherche qualitatives<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Le constructivisme est une théorie de l'apprentissage développée par Piaget (1959) fondée sur l'idée que la connaissance est une élaboration cognitive, permettant au sujet de comprendre et d'appréhender le monde. Autrement dit, il s'agit d'une activité mentale qui produit des représentations. Ces représentations nous permettent de nous construire et de construire notre propre vision du monde (Kerzil, 2009).

<sup>19</sup> Nous reprenons les propos de Coutelle (2005) qui indique le fait que la méthode qualitative regroupe les « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes ». Cette méthode se veut multidimensionnelle comme la problématique décrite (Denzin & Lincoln., 2005).

En effet, l'approche qualitative permet d'étudier les phénomènes dans leur environnement, avec différents moyens et outils, à partir du sens donné par les acteurs eux-mêmes. Comme l'exprime Creswell (1998 ; p. 14), « *Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage* ». L'approche qualitative est adaptée pour comprendre le projet et sa performance.

Au total, notre travail a l'ambition de présenter notre réflexion sur les modalités d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe afin d'améliorer la performance de projet.

Pour ce faire, nous respecterons le plan suivant :

**Première partie - Le projet et sa performance : des limites de l'approche classique à l'accompagnement-apprentissage de l'approche complexe.**

Chapitre 1 : La gestion de projet ou l'approche classique de projet.

Chapitre 2 : Vers l'accompagnement de projet.

Chapitre 3 : L'apprentissage de l'approche complexe de projet : une proposition pour l'amélioration de la performance de projet.

**Deuxième partie - Une expérience d'accompagnement de projet : les tops-managers chefs de projet d'un pôle d'établissements de soins privés.**

Chapitre 1 : Le terrain de recherche : un écosystème complexe.

Chapitre 2 : La démarche et méthodologie de notre recherche-intervention.

Chapitre 3 : L'accompagnement à l'approche complexe de projet.

**Troisième partie - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet dans le secteur de la santé : du terrain vers les préconisations.**

Chapitre 1 : L'approche complexe de projet : évolution des représentations et accompagnement.

## Chapitre 2 : La performance de projet : vers un accompagnement-apprentissage.

---

## Partie 1 - Le projet et sa performance : limites de l'approche classique et perspectives

## Introduction de la première partie

Cette première partie de notre manuscrit a pour ambition d'effectuer une revue de littérature des notions émanant de notre question de recherche qui est pour rappel : « *Quelles modalités d'accompagnement un top-manager chef de projet peut-il mettre en œuvre pour favoriser la performance de projet ?* ».

Nous nous proposons, dans le premier chapitre intitulé « La gestion de projet ou l'approche classique de projet » d'explorer la notion de projet et d'approfondir en particulier la performance de projet et le chef de projet. Cela nous permettra d'identifier les limites de l'approche classique et d'orienter notre étude vers une piste de développement qu'est l'accompagnement de projet.

Dans le deuxième chapitre intitulé « Vers l'accompagnement de projet », nous explorerons en particulier les aspects de conduite du changement, de communication de projet, et d'adhésion qui sont les piliers de l'accompagnement de projet. Nous pourrions ainsi caractériser certaines limites persistantes qui expliquent le déficit de performance de projet et nous invitent à adopter une autre approche du projet.

Ainsi, dans le troisième et dernier chapitre de cette première partie intitulé « L'approche complexe de projet : une proposition d'amélioration de la performance de projet », nous présenterons les apports de l'approche complexe de projet dans les différentes composantes du projet pour améliorer sa performance, à partir de la pensée complexe selon E.Morin. Nous terminerons ce chapitre par la mise en évidence du nécessaire apprentissage de cette approche complexe de projet.

## CHAPITRE 1 - La gestion de projet ou l'approche classique de projet

Le terme projet est largement utilisé dans nos sociétés contemporaines. A ce propos, si nous interrogeons :

- un moteur de recherche (Google, 2020), nous pouvons faire le constat qu'il n'obtient pas moins de 575 000 000 résultats ;
- l'encyclopédie libre Wikipédia (2020), elle renvoie à de nombreux et vastes domaines dans lequel le projet figure comme le Droit français, le Management, l'Éducation, le Logement, l'Écologie, la Culture ;
- l'archive ouverte en Sciences de L'Homme et de la Société (CCSD, 2020), elle affiche 18828 résultats.

Par exemple, il n'est pas rare d'entendre parler de « projet personnel » pour désigner pêle-mêle le souhait de fonder une famille, l'ambition d'évoluer professionnellement, l'objectif d'investir dans un bien immobilier, l'envie de relever un défi sportif, et même la programmation d'un voyage pour une nouvelle destination. Par ailleurs, les projets des entreprises peuvent pour illustration aussi bien concerner l'architecture, la finance, l'innovation technologique, les ressources humaines, le développement durable...

Nous avons souhaité dans une perspective compréhensive explorer dans un premier temps l'évolution de la notion de projet pour mieux le définir. Puis, nous avons continué notre étude sur la performance de projet afin de pouvoir la caractériser. Enfin, nous avons procédé à l'analyse des éléments issus de ces explorations pour mettre en évidence les limites de l'approche classique de projet.

## 1.1- La notion de projet à travers les âges

Si nous nous intéressons à l'étymologie du mot projet, le latin ne possédait pas ce terme à proprement parler. Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (Lexicales, 2020), ce dernier serait apparu au XV<sup>ème</sup> siècle, à partir du mot *pourjeter*, qui désigne une action de jeter en avant une idée (de projicere). L'apparition relativement récente du terme, ne signifie pas pour autant qu'il n'existait pas auparavant. A travers ce paragraphe, nous allons explorer son évolution dans un premier temps chronologique, avant de nous intéresser à ses différentes composantes.

### 1.1.1- La gestion de projet conditionnée par les ingénieurs

---

Il est intéressant de noter que la notion de projet a toujours été corrélée à l'activité de travail humaine (Garel, 2003). A ce titre, Gilles Garel (2003, p.79) nous explique que nous avons des preuves de l'existence de notions de projet en tant qu'activité humaine, grâce au patrimoine laissé par les civilisations antiques.

D'ailleurs, nous ne pouvons que nous émerveiller devant ces grandes réalisations faites par la main de l'Homme, encore présentes de nos jours comme par exemple la grande muraille de Chine, la grande pyramide de Gizeh, le Taj Mahal et même les Moais de L'île de Pâques, à des périodes reculées de l'Histoire où les conditions techniques et les connaissances scientifiques n'étaient pas aussi développées qu'aujourd'hui.

C'est dans ce contexte que Garel (Ibid, p. 79) explique : « *on ne peut que constater que les projets ont toujours existé dans l'activité humaine organisée : ouvrages à la gloire des dieux, ouvrages de défense, infrastructures (pyramides, routes, ponts, travaux maritimes, canaux, tunnels...), grandes conquêtes et expéditions, etc. En restant dans le registre des pratiques, on a toujours une réalisation antérieure à observer, toujours quelque chose qui a été écrit avant* ».

Néanmoins, ce même auteur nous indique qu'il faut attendre la révolution industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle, pour que les techniques, méthodes, puissent être étudiées, et formalisées dans le cadre de la gestion de projet classique, vision qu'il qualifie de mécaniste. Cette période voit en effet le bouleversement d'une économie et d'un mode de travail artisanaux et agricoles, vers des modes de travail industriels à grande échelle en quête d'efficacité (Serres, 2010).

Les organisations du travail (définies comme des formes d'associations d'acteurs structurées en vue d'objectifs déterminés (Lévy, 2002 ; Desreumaux, 2015) encouragent à cette époque, le développement de projets focalisés sur la gestion des coûts, délais, qualité (Royer, 2005) visant à accroître la productivité de l'entreprise.

Dans ce contexte le projet est vu ici comme un instrument. Le projet est influencé par une approche rationaliste de l'administration, comme en témoignent les travaux des ingénieurs F.W. Taylor, H. Fayol et le sociologue M. Weber entre 1900 et 1930. F.W. Taylor instaure l'organisation scientifique du travail consistant à réaliser une division du travail avec détermination précise des tâches, ainsi que des rôles de chaque exécutant (1911). H. Fayol lui, précise les règles managériales que sont prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1918). M. Weber s'intéresse à déterminer les formes de légitimation du pouvoir possibles pour l'individu que sont la domination légale, traditionnelle et charismatique (1917). Cette théorisation des modes et méthodes de travail standardise donc l'agir collectif, considérant l'humain comme un outil permettant la réalisation du projet, par le biais de tâches répétitives.

C'est dans ce contexte que les années 1950 voient les industries « *accroître le besoin de systématiser leurs opérations. Ceci fut à l'origine de la création d'une série d'outils d'ordonnement et d'un processus d'organisation des ressources : la Gestion de projet* » (Morin, 2008, p. 45). Ainsi, durant les trentes glorieuses, les organisations sont soumises à une plus forte concurrence, à une obsolescence des produits, au sein d'une société qualifiée de consommation, dont les besoins ne cessaient de croître. C'est dans ce contexte que la gestion de projet se formalise aux Etats-Unis, dans le milieu de l'aérospatiale et militaire, via les grands programmes de développement, rassemblés autour du Project Management Institute (PMI) (Lenfle, Midler ; 2003, p. 52). Un modèle « standard » est établi, « pour les grands projets d'ingénierie » permettant de définir un cadre instrumental et organisationnel.

Peu à peu les projets prennent donc une autre dimension puisqu'ils deviennent une autre façon de fonctionner pour les organisations.

D'une part, des techniques comme le diagramme de Gantt pour l'ordonnement des tâches et son suivi, ou la méthode de planification appelée PERT (Program Evaluation and Review Technique) s'y développent (Garel 2011, pp. 72-80).

D'autre part, émerge le management<sup>20</sup> de projet, qui, a la particularité de se différencier du management d'équipe réalisés jusqu'à présent dans les organisations. Soparnot (2005, pp. 68-80) ira jusqu'à affirmer que le management de projet « *s'inscrit en rupture par rapport à la gestion permanente de l'entreprise* ». Autrement dit, le management de projet bouleverse la structure hiérarchique pyramidale existante en proposant un modèle en organisations horizontales, temporaires, représentées notamment par les équipes projet<sup>21</sup>. Ce management constitue également un cadre de responsabilités (Lenfle, Midler ; 2003, p.52) spécifique, dont la distribution s'établit ainsi :

- le maître d'ouvrage qui, comme son nom l'indique est le détenteur du livrable du projet. Ce dernier définit les objectifs et détermine le cahier des charges ;
- le maître d'œuvre est en charge de la structuration (choix des principales étapes de conception, planification) et de la coordination pour la « *réalisation de l'ouvrage* » ;
- les responsables de lots ou « sous-projets » éventuels.

En parallèle de ce développement, et toujours en quête d'efficacité, un certain nombre d'études s'intéressent cette fois-ci aux leviers de motivation des individus au travail.

Parmi les plus célèbres, le psychologue et sociologue Elton Mayo (1933) participe au développement de l'approche sociologique du travail, en mettant en avant l'importance de l'ambiance ou climat psychologique au travail. Cet aspect influencerait le comportement et donc la performance des travailleurs.

C'est dans cette mouvance que le psychologue Abraham Maslow élabore une théorie « générale » consistant à hiérarchiser les besoins constitutifs de l'Homme, publiée dans son ouvrage en 1956 intitulé « *devenir le meilleur de soi-même: besoins fondamentaux, motivation et personnalité* » (Maslow, 2013). Modélisés sous la forme d'une pyramide appelée « la pyramide des besoins de Maslow », nous retrouvons par ordre « fondamental » de la base vers la pointe de la pyramide, les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'amour, d'estime, d'accomplissement de soi.

---

<sup>20</sup> Défini par Thiétart (2003, p. 7) comme « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, qui s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

<sup>21</sup> A l'instar des propos de Gareil (2011), nous identifions l'équipe projet par les acteurs dédiés durablement au projet qui coordonne les acteurs métiers, eux-mêmes membres de l'équipe projet et contributeurs temporaires.

Ces travaux illustrent le fait d'accorder une importance aux besoins du travailleur et de chercher à les combler pour assurer une performance de l'activité au travail, et donc améliorer la productivité de l'entreprise. En outre, en permettant au travailleur de participer au projet, cela va autoriser une redistribution des rôles dans les organisations.

Ainsi, une véritable place à l'humain est redonnée et nous nous accordons à dire que les personnes sont davantage reconnues dans leur autonomie d'actions. Cela s'illustre notamment dans les théories développées durant les années 70 par les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977).

Ces derniers considèrent que les organisations offrent des ensembles de situations où les acteurs développent des stratégies pour maintenir un certain niveau de liberté. Dans ce contexte, la stratégie des acteurs s'articule avec les systèmes<sup>22</sup> humains organisés tels que les entreprises au travers du développement et de l'affrontement des relations de pouvoir.

Le projet est dans ce cadre un moyen d'atteinte d'un certain degré de liberté pour l'acteur, en lui laissant la possibilité, de se développer. C'est ce qu'illustre Boutinet (2001, p. 135) de la manière suivante : « Une [...] façon de leur redonner de l'initiative est de les mettre en mesure de se doter d'un projet d'action : projet au niveau des individus, des groupes, des organisations ».

Puis, les années 80-90 voient l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui bouleversent les modes de fonctionnement des organisations. La facilité d'accès à l'information par le Système d'Information (SI)<sup>23</sup> fait considérablement augmenter la concurrence à cause de l'effacement des distances et du temps de transmission de l'information. Face à ce phénomène, la réalisation des projets se multiplie avec l'émergence de nouvelles relations entre les acteurs d'un projet.

---

<sup>22</sup> La notion de système est définie par De Rosnay (1975) comme « un ensemble d'éléments en interrelation dynamique, organisés en fonction d'un but ».

<sup>23</sup> Reix (2004) définit le système d'informations comme. « Un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans des organisations ».

Dans ce contexte, pour faire face à l'hypercompétitivité les organisations sont amenées à se transformer fréquemment, et pour cela elles adoptent largement le mode projet. A ce propos, Boltanski et Chiapello (1999) qualifient cette nouvelle ère du changement, la « Cité par projet » où les individus se développent et assurent leur propre survie en mode projet. Cela demande donc un engagement tacite de ces individus.

Or la fin des années 90 est marquée par la fin annoncée de la 2<sup>ème</sup> révolution industrielle avec l'épuisement des énergies fossiles associée aux troubles économiques de chômage, la diminution de pouvoir d'achat. La société est à la recherche d'une stratégie pour un avenir économique durable.

Les années 2000 et 2010 sont particulièrement marquées par une instabilité mondiale multidimensionnelle, égrenées de scandales et de crises divers<sup>24</sup> qui impactent de manière systémique l'ensemble des domaines de la société. Comme l'illustre Lange (2020) : « *Ainsi pouvons-nous citer en exemple les interdépendances existant entre le monde de la nature et le monde social dans ses relations entre éruptions volcaniques, climat, récoltes, troubles sociaux voire effondrement de civilisations* ».

---

<sup>24</sup> On peut citer les crises et scandales financiers (effondrement des grosses sociétés cotées en bourse comme Vivendi en 2002; Elf et le Crédit Lyonnais en 2004, la crise financière en septembre 2008), sanitaires (Virus H1N1, coronavirus ), technologiques (comme le cash du Concorde en 2000), l'explosion de la navette spatiale Columbia en 2003), les dérèglements climatiques comme l'ouragan Katerina, le tsunami géant dans l'Océan Indien, et la crise sociale dès 2007 avec les suicides notamment dans l'entreprise France Télécom.

Ainsi, les nombreuses interrelations et interdépendances qui en découlent font que l'Humanité se trouve confrontée à l'accélération du temps de la Nature (Latour, 2015), ce qui la fait indéniablement basculer dans la « 3<sup>ème</sup> révolution industrielle<sup>25</sup> ». Cette ère doit relever le défi de favoriser comme l'explique Rifkin (2012, p. couverture) des conditions qui « vont créer une réorganisation fondamentale de nos économies et des relations humaines : le passage du pouvoir hiérarchique au pouvoir latéral qui va changer notre façon de commercer, de gouverner la société, d'éduquer nos enfants et de nous engager dans la vie civique ».

Selon les propos de l'économiste Rémi Bazilier (Fisne, 2018) ces aspirations au « collaboratif » offrent entre autres choses l'opportunité de développer de nouvelles formes d'organisations telles que les coopératives d'entreprise, où les salariés sont actionnaires et les décisions délibérées, correspondant à de « réelles attentes de se réapproprier des choix, des stratégies d'entreprise ayant des conséquences directes sur la vie des salariés ».

Dans ce contexte, les réglementations au sein des entreprises se développent fortement pour garantir l'offre et le service non seulement aux bénéficiaires, mais également aux salariés sur leurs conditions de travail, le tout accompagnées de préoccupations environnementales. Par exemple :

- autour de la qualité diverses certifications voient le jour comme les normes ISO,
- au sujet des politiques de gestion des risques<sup>26</sup> émergent des nouveaux domaines comme la Qualité de Vie au Travail (QVT), la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

---

<sup>25</sup>Nous reprenons les propos de L. Ferry qui explique que : « La troisième révolution industrielle, qui commence avec l'invention du Web en 1990, inclut en elle 8 innovations révolutionnaires : les nanotechnologies, les biotechnologies, l'informatique (Big data et objets connectés), le cognitivisme (l'intelligence artificielle), les imprimantes 3 D, la robotique, l'hybridation homme/machine et la recherche sur les cellules souches. Si la philosophie est d'abord « son temps saisi dans la pensée » (Hegel), il est urgent de comprendre les promesses, les dangers et les enjeux éthiques, politiques et spirituels des deux retombées principales de cette nouvelle plateforme technologique à savoir, d'un côté le Trans humanisme (le projet « d'augmenter l'homme ») et de l'autre, l'économie collaborative (« l'uberisation » du monde) ».

<sup>26</sup> « Ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru » (Vocabulaire de la gestion du risque, 2013).

Cette période remettant au centre des réflexions l'Humain fait indéniablement évoluer le projet vers des approches centrées sur les besoins des individus comme « la pensée design » (que nous développerons plus tard), afin de ne plus subir l'environnement, mais d'être à son écoute (Vallat, 2018). Comme l'exprime Michel Lallement (Fisne, 2018) : « *Ce qui se joue aujourd'hui, c'est sa capacité à exister dans l'entreprise en tant qu'individu, à créer une identité plus individualisée. S'investir en créant un mix entre une volonté d'affirmer sa subjectivité et la nécessité de composer avec des collectifs de travail* ».

Dans ce paragraphe consacré à l'évolution à travers les âges de la gestion de projet, nous pouvons faire le constat qu'elle a accompagné l'Histoire de l'humanité. Cette évolution a suivi particulièrement l'activité de travail humaine depuis les civilisations les plus anciennes au travers du mode artisanal comme architectural, avant d'être formalisée dans les milieux industriels, pour enfin s'étendre dans l'ensemble des organisations de travail contemporaines. Cette extension participe au fait qu'il y ait une multitude de définitions du projet.

Nous reprenons la définition de Boutinet qui de manière fondamentale décrit le projet comme une anticipation opératoire inédite, individuelle ou collective d'un futur désiré (Boutinet, 1990)

En ce qui concerne le projet dans les organisations :

- l'Association Française de Normalisation (AFNOR) affirme qu'il s'agit d'une démarche technique et instrumentale spécifique, structurant progressivement une réponse face à un besoin identifié. Cette réponse se manifeste par des objectifs déclinés en actions à réaliser grâce à des ressources définies, selon des délais déterminés (AFNOR, Norme X50-106) ;
- certains auteurs considèrent le projet dans les organisations plus largement comme une activité de travail destinée à résoudre un problème au travers d'une gestion différente de celle menée habituellement par l'organisation (Garel, Giard, Midler, 2001). Cette activité spécifique est caractérisée par (Giard & Midler, 1996, pp. 2-3) :
  - o « *une démarche finalisée par un but et fortement contrainte [...]* ;
  - o *une prise en compte de la singularité de la situation [...]* ;
  - o *une communication et une intégration de différentes logiques [...]* ;
  - o *un processus d'apprentissage dans l'incertitude [...]* ;
  - o *une convergence dans une temporalité irréversible [...]* ;
  - o *un espace ouvert et fluctuant* ».

Ces différentes définitions nous permettent de caractériser le projet dans les organisations comme une activité de travail unique. Cette activité est temporaire et définie dans le temps. Elle est destinée à résoudre une problématique inédite au travers d'une démarche et selon une méthodologie qui lui est spécifique.

Le projet comme l'affirment Brechet (2009) et Garel (2011) est un mode de gestion des organisations à part-entière qui semble être la réponse favorite des organisations pour relever les défis de demain.

Nous avons pu voir que cette notion de projet est principalement représentée par la gestion de projet, qui reste fortement imprégnée d'une prévalence ingénierique, à savoir instrumentale, technique, déterministe. Il s'agit d'une approche réductrice pour laquelle l'Humain ne parvient pas à trouver sa place.

Dans ces conditions, il nous a semblé intéressant d'étudier la performance de projet.

### 1.1.2- La performance de projet

---

Comme nous l'indique Bouamama (2015, p. 6), qui s'appuie sur Medori & Steeple (2000) : « *depuis les vingt-cinq dernières années, la mesure de la performance prend une importance centrale tant auprès des chercheurs que des praticiens* ».

Qu'est-ce que la performance de projet ?

### 1.1.3- Une approche instrumentale et technique majoritaire

---

D'un point de vue étymologique, le mot performance a comme racine latine *per-* employé pour intensifier l'action et *formare* qui signifie former (Dictionnaire Littré). Au XIII<sup>e</sup> siècle, on utilisait le terme *parformer* pour signifiait l'action d'accomplir, d'exécuter.

C'est une notion omniprésente au cœur d'une littérature foisonnante. Pour exemple, le moteur de recherche Google Scholar (2020) identifie pas moins de 314 000 articles comprenant une définition de la performance.

Nous retenons comme définition de la performance de projet le fait qu'elle peut être envisagée comme l'ensemble des processus, ou comme les résultats de ces processus permettant d'atteindre les objectifs fixés (Bourguignon, 2000). Deux dimensions interdépendantes sont clairement affichées : le résultat et le processus.

Le résultat renvoie à l'aspect de mesure instrumental de la gestion de projet à partir du triangle coût délai-qualité. La meilleure illustration nous semble-t-il est celle des indicateurs développés dans les années 70. En effet, c'est à cette période que l'entreprise américaine de microprocesseurs Intel a introduit la logique OKR (Objectives & Key Results ou Objectifs et Résultats Clés). Cette structure logicielle autrement appelée *framework*, a permis d'établir et de partager des objectifs à atteindre, ainsi que des indicateurs quantifiables de la réalisation de ces objectifs (résultats clés ou KPI).

Utilisés de nos jours par des milliers d'entreprises, les KPI assurent le suivi détaillé des facteurs clés de succès mondialisés. Néré (2015) nous indique à ce propos que les instruments, les techniques de prévision, de mesure et d'évaluation des résultats sont indispensables dans tout projet et doivent absolument être maîtrisés.

Ainsi depuis les années 80, le management de projet s'est développé en s'appuyant fortement sur ces techniques (Leroy, 1994). Cependant, la multiplication des projets au sein des organisations a mis en évidence que les techniques et instruments de mesure de résultats devaient être interconnectés (Fernex-Walch, Gidel, & Romon, 2006). Dans le cas où cette interconnexion ne se ferait pas, cela pourrait avoir des impacts contre-productifs, s'illustrant par exemple :

- par une focalisation sur la gestion des activités inhérentes aux instruments au détriment de la gestion de projet en elle-même ;
- par « *une dispersion des moyens et une diminution de la rentabilité de l'entreprise* » (Melin, 2013 pp. 66-84).

Le processus<sup>27</sup> est la deuxième dimension de la performance de projet. L'approche classique de la performance de projet valorise l'enchaînement ordonné respectant une suite continue d'actions selon un schéma précis et dans un temps préétabli (PmBok, 2017).

---

<sup>27</sup> Le processus est selon le dictionnaire Larousse (Larousse) « une suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose ».

Or, cette approche est limitante car l'évolutivité environnementale exige une adaptabilité qui ne peut s'établir dans une logique strictement normative rationaliste (Bréchet, 2009).

Autrement dit, la transformation visée par le projet est un processus qui s'inscrit dans un temps, facteur clé de compétitivité, qui ne peut lui-même être totalement maîtrisable (Grasset, 1996 ; Raynal, 2001 ; Basset, 2002).

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence que l'approche classique de la performance de projet est constitutive d'une réalité que Watzlawick (1988) qualifie de premier ordre<sup>28</sup>, à savoir logique objective, en somme analytique, s'appuyant sur le triangle coûts, délais, qualité. Cette logique maîtrise a priori tout aléa, incertitude, écart possible. Elle permet de poser un cadre stratégique de l'agir où tout semble maîtrisé et maîtrisable.

Cette approche technique et instrumentale, en somme ingéniérique de la performance de projet trouve donc ici des limites tant dans les résultats que les processus, car elle n'accepte ni ne prend en compte les évolutions possibles comme les adaptations nécessaires au cours du projet. Autrement dit, l'approche classique de projet réduirait la performance de projet à une représentation normative, prescriptive (Grimand, 2012).

En effet, comme le constate Boigey (2015, p. 9) : *« le taux d'échec des projets est anormalement élevé. Pourtant, le niveau des connaissances (académiques et pratiques), la qualité des méthodes, des outils et des techniques et leur diffusion n'ont jamais été aussi élevés. [...] Malgré cela, projet après projet, les mêmes erreurs reproduisent invariablement les mêmes effets, avec plus ou moins de force. Le projet souffre d'un déficit de performance ».*

---

<sup>28</sup> Roussel (2001, résumé) nous indique que « des travaux d'origines très variées se réfèrent aujourd'hui au constructivisme, qui distingue une réalité palpable, ou « réalité de premier ordre », et une réalité faite de conventions, ou « réalité de second ordre ». Cependant, cette distinction, effectuée initialement par Watzlawick ne prend toujours pas en compte, la différence entre réalité sociale et réalité individuelle. Elle ne prend pas en compte non plus, et pour cause, la réalité virtuelle dont on parle depuis une décennie. C'est pourquoi il semble nécessaire de compléter aujourd'hui cette grille afin de distinguer dans un même outil d'analyse, la réalité physique, la réalité conventionnelle, la réalité virtuelle (qui serait la réalité de 3e ordre) et enfin la réalité psychique d'un individu (réalité de 4e ordre) ».

#### 1.1.4- L'humain comme responsable des échecs de projet

---

Le projet est un processus social dans lequel la dimension humaine est fondamentale (Silberzhann, 2015) mais qui pourtant n'apparaît pas toujours positive. Ainsi, plusieurs auteurs mettent en évidence que les échecs de projets ont pour la plupart une origine sociale (Koerner & Klein, 2008 ; Yongkui & Yujie, 2009 ; Boigey, 2015) qui est à trouver du côté de l'humain.

L'approche classique qui considère le projet comme un objet où s'appliquent des méthodes, des outils, explique les dysfonctionnements dans le projet par le concept de résistance au changement des individus (Pichault, 1993 ; Thiétart & Forgues, 1993 ; Clemer, 1995 ; Durieux, 2001 ; Thiétart, 2001). Il existe à ce propos une littérature foisonnante à ce propos (Coch, 1948 ; Lewin, 1952 ; Lawrence, 1954 ; Lawrence, 1969 ; Agocs, 1997 ; Dent & Goldberg, 1999 ; Piderit, 2000 ; Ford, Ford, & McNamara, 2002 ; Trader-Leigh, 2002 ; Bareil, 2004 ; Vas, 2005, Soparnot, 2013).

La résistance au changement a fait son apparition dans les années 50 avec les auteurs Coch & French, (1948, p. 521) qui l'ont définie comme : « *une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe* ».

Dans ce cadre, de nombreux auteurs développent différentes théories pour endiguer ce phénomène (Denis & Champagne, 1990 ; Champagne, 2002 ; Pichault, 1993, 2009 ; Soparnot, 2005 ; 2009, 2013 ; Vas, 2005 ; Vas & Jaspard, 2010 ). Cependant, ils ne semblent pas traiter les sources de la résistance au changement (Soparnot, 2013).

Soparnot (2013) quant à lui s'appuie sur la dynamique des groupes de Lewin, pour caractériser la résistance comme une capacité d'entrave comportementale face à des projets de réforme, s'illustrant par de nombreuses réactions comme « *le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage...* ». Selon ce même auteur, c'est durant ces périodes projets que se cristallisent ces réactions déclenchées par l'activation de représentations<sup>29</sup> ambivalentes (Perret & Roger-Demontrond, 1997).

A la lumière des nombreuses études dédiées à cette notion de résistance au changement, nous nous sommes prêtée au jeu de proposer une classification :

- par dimension : individuelle ou organisationnelle, autrement dit si la théorie de la résistance se centre plutôt sur l'individu ou sur le collectif ;
- selon les types : psychologique, identitaire, politique, inertie structurelle. Par exemple, la sphère **psychologique de l'individu est impactée** ;
- selon les causes racines. Par exemple, la sphère psychologique de l'individu est impactée et nous y retrouvons des causes **telles que le manque de confiance en soi** ;
- puis, nous avons caractérisé leurs manifestations. Par exemple, la sphère psychologique de l'individu est impactée et nous y retrouvons des causes telles que le manque de confiance en soi. **Cela se manifeste chez l'individu par de l'anxiété et du stress.**

---

<sup>29</sup> Comme le définit Mannoni, (2012, p. 10) : « D'une façon générale, les représentations mentales apparaissent comme des « entités » de « nature cognitive reflétant, dans le système mental d'un individu, une fraction de l'univers extérieur à ce système ». Il ne s'agit évidemment pas de reproductions de l'objet, mais de la production d'une image que le sujet élabore en utilisant ses facultés cognitives, elles-mêmes dépendantes du substrat neurophysiologique... ». Autrement dit, les représentations selon Pilnière (2007 ; p.94) sont des construits cognitifs permettant à l'individu d'appréhender le monde extérieur, « en fonction de son « corps » et du contexte dans lequel il évolue ».

Le tout est représenté dans le tableau 1 :

| Dimension         | Type                 | Cause(s)-racine(s)   | Manifestations   | Auteurs   |
|-------------------|----------------------|--|--|---|
| Individuelle      | Psychologique        | Manque de confiance<br>Méconnaissance des intentions,<br><br>Notion de danger, déséquilibre  | Anxiété, stress  | Jacques (1972)<br><br>Kotter et Schlesinger (1979)<br><br>Kanter (1985)<br><br>Ouimet et Dufour, (1997) |
|                   | Identitaire          | Remise en cause :<br>- de la relation avec l'organisation ;<br>- du maintien de la cohérence entre valeurs acquises et rôles sociaux ;<br>- de la régulation des systèmes sociaux.                         | Parole-argumentation, silence-inertie retrait<br><br>révolte, sabotage<br><br>défection (départ de l'entreprise) | Parsons (1937),<br>Carton (1997 : 51)<br>Herrbach (1999)  |
|                   | Politique            | Perte de contrôle<br><br>Remise en cause :<br>- de la marge de manœuvre ;<br><br>- du pouvoir.<br><br>autrement dit de l'« <i>intérêt individuel lié à l'esprit de clocher</i> » (parochial self interest) |  | Crozier et Friedberg (1977)<br><br>Kotter et Schlesinger (1979)<br><br>Kanter (1985),                   |
| Organisationnelle | Inertie structurelle | Recherche de la stabilité, fiabilité<br><br>Préférences :<br>- préservation stratégie ;<br><br>- routines ;<br><br>- standardisation.  | Lenteur d'adaptation   | Quinn (1980), Miller & Friesen (1980)<br><br>L'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1984)        |

**Tableau 1 : Les grands types de résistances au changement.**

Nous en arriverions presque à penser que les humains sont par nature résistants « quoi qu'il arrive ».

De ces apports nous pouvons faire le constat que bon nombre d'analyses de la performance de projet s'appuient sur les théories de résistances au changement pour expliquer l'échec des projets. Cela revient à attribuer ces échecs à des « dysfonctionnements » humains. Ces aspects nous amènent à considérer que l'organisation projet est un espace où les représentations<sup>30</sup> des individus se construisent, évoluent (Varela, 1988 ; Varela, Thompson, & Rosch, 1993 ; Varela, 1998) et conditionnent la performance de projet.

Ainsi, nous constatons que même si le projet apparaît comme une activité humaine, la place de l'humain dans sa gestion pose question. Comme nous allons le voir, cette vision des choses est confortée par le rôle attribué à un individu, en particulier, dans la gestion de projet : le rôle de chef de projet.

## 1.2- Le chef de projet : un outil au service de l'outil projet

Le chef de projet (CP) est aussi appelé responsable de projet, manager de projet, pilote de projet, directeur de projet. Quelques-soient les appellations, il n'y a pas de consensus sur les définitions. Nous reprendrons celle de Maders & al. (2013, p. 3) qui le définit ainsi « *cadre opérationnel ou fonctionnel de l'entreprise (...) qui d'une manière opérationnelle, compose l'équipe projet, évalue les facteurs de risques et les gère à tous moments, affecte les travaux à réaliser, suit l'avancement des travaux, formalise les documents (...), arbitre les conflits entre les acteurs de l'équipe projet, suit les budgets et les délais, fait remonter au comité de pilotage les décisions de son ressort et rend compte de l'avancement du projet* ».

---

<sup>30</sup> Pour rappel comme expliqué dans la partie liminaire, nous reprenons les propos de Varela (1993, pp. 32-33) qui définit la représentation en indiquant que « l'esprit opère par une manipulation de symboles représentant des traits du monde, ou représentant le monde comme étant dans un état certain ». Autrement dit, comme l'illustre Céline Gallen (2005) : « Considérées comme le fondement des processus cognitifs et de la structure cognitive, les représentations constituent un concept central en psychologie cognitive. Elles sont définies comme des produits cognitifs issus de l'interaction de l'individu avec le monde, qui peuvent être utilisés à court terme ou stockés en vue d'une utilisation différée. Elles sont consignées dans la mémoire à long terme et ne sont pas homogènes puisque le terme désigne à la fois l'activité qui produit l'entité et l'entité elle-même. Elles présentent donc une double vocation de processus et de structure. »

Le portail internet « Orientation pour tous »<sup>31</sup> créé par l'Etat, résume les missions du chef de projet :  
« *Il organise et conduit le projet de bout en bout. Il assume la responsabilité des différentes phases, depuis la traduction des besoins utilisateurs en spécifications fonctionnelles et techniques, jusqu'à la recette utilisateur, voire la mise en production* ».

Comparé à un « *chef de grand orchestre* » (PMBOK ; 6ème édition, 2017, p.51), le rôle de chef de projet s'est développé en suivant l'évolution des organisations (Tarondeau & Wright, 1995 ). Clark & Wheelwright (1992) nous rappellent que la fonction chef de projet est apparue récemment. En ce sens, le chef de projet a été mis en lumière par Midler (1998) qui a observé l'émergence de cette profession dès la fin des années 90. Il s'agit d'une fonction qui s'est professionnalisée puis institutionnalisée, dans des organisations mondialement reconnues comme l'Association francophone de management de projet, le Project Management Institute (PMI) (Royer,2005). Ces évolutions ont permis de définir et enrichir les différents rôles qu'il doit tenir.

---

<sup>31</sup> Orientation pour tous-, <https://www.orientation-pour-tous.fr/a-propos/article/qui-sommes-nous>, consulté le 04/04/2018.

### 1.2.1- Des rôles centrés sur le triangle coût-délai-qualité

Le chef de projet se voit revêtir de multiples rôles abondamment décrits dans la littérature.

Ainsi, nous avons tenté, dans un premier temps, d'en identifier les principaux, dans le tableau 2 :

| Rôle                              | Missions  | Références  |
|-----------------------------------|---|---|
| Technique                         | Assurer la maîtrise d'œuvre du projet. « Veiller à sa bonne réalisation »<br>Coordonner, planifier les activités<br>Garantir coût/délai/qualité<br>Utiliser les outils méthodes et démarches en vigueur | Rhoades, Roberts, Fufeld (1978)<br>Roberst et Fufled (1982)<br>Garel (2003)<br>Lewis (2006)<br>PMBok (PMInstitute, 2017)                                    |
| Managérial                        | Conduire l'équipe projet : encadrer   | Moison & Weil (1992)<br>Cohen & Bailey (1997)   |
| Conceptuel                        | Créer une vision globale pour guider le travail de l'équipe projet.<br>Permettre l'intégration des informations utiles par les différentes parties prenantes  | Marquis & Rubin (1966)<br>Tarondeau (1994)<br>Brown & Eisenhardt (1995)<br>Boudès & al (1997, p.88)<br>Koenig (1997, p. 21)<br>Allard-Poesi & Perret (2005) |
| « Gatekeeper » / communicationnel | Mettre en relation les parties prenantes.<br>Assurer la cohérence avec le reste de l'organisation.<br>Favoriser la participation des responsables hiérarchiques   | Piponnier (2009)<br>Midler (1993)<br>Grouard & Meston (1993) Kotter (1996)<br>Bernard (2006)<br>Le Gall (2015, pp. 98-104)                                  |

**Tableau 2 : Recensement des principaux rôles du chef de projet.**

Au travers de ce tableau, nous constatons le haut niveau d'exigence attendu vis-à-vis du chef de projet qui apparaît comme « le mouton à cinq pattes ». Les nombreux rôles que le Chef de projet est censé endosser ont pour objectif de tenir coûte que coûte le triangle de la performance de projet coût-délai-qualité. Les aspects de maîtrise du bon déroulé de projet prédominent.

Les approches sous tendues par ces théories s'inscrivent dans une dimension plutôt prescriptive.

Dans ce contexte, quelles sont les compétences attendues que doit mobiliser le chef de projet ?

## 1.2.2- Des compétences au service de l'outil projet

---

Qu'est-ce que la compétence ?

Quelles sont celles spécifiques au chef de projet ?

Le mot compétence a une racine latine issue du nom *competentia* signifiant « la proportion, le juste rapport », et du verbe *competere*, qui veut dire « s'accorder avec » (Littré, 2005). Nous rejoignons les propos de Péaud (2005, p. 9) qui profite de ce rappel étymologique pour caractériser la compétence non pas par l'atteinte des meilleurs résultats pour un objectif déterminé, mais plutôt par le fait d'avoir une démarche et un résultat pertinent, approprié par rapport à l'objet.

A partir de ces caractéristiques, nous sommes repartie de la définition de la compétence selon Le Boterf (1994), qui a la particularité d'étudier la compétence au travers des situations de travail<sup>32</sup>(ici de projet). Cela nous permettra donc de pouvoir caractériser les compétences spécifiques en situation de travail de projet.

*« La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire (...). Il n'y a de compétence que de compétence en acte (...) la compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources<sup>33</sup>. Le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus, davantage qu'un état. C'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent (...) la compétence fait ses preuves dans l'action »* (Le Boterf, 1994, pp. 16-18). Nous agissons avec compétences si nous savons combiner les ressources en vue d'un objectif déterminé, dans une situation de travail et un contexte donnés (Le Boterf, 1995).

---

<sup>32</sup> Une situation de travail peut se caractériser selon Everaere (1999, p. 51) : « par la conjonction de six paramètres : un équipement à utiliser... pour transformer une matière (et/ou une information) ... en opérant un ordonnancement local des tâches... dans certaines conditions de travail... compte tenu d'indicateurs de performance... et dans un environnement culturel donné ». Dans notre écrit nous considérons la situation de projet comme l'ensemble des situations de travail par et pour le projet.

<sup>33</sup> Par « ressources », nous reprenons les propos de Roos (2005, p. 15) qui les définit comme « *un ensemble des moyens diversifiés et coordonnés pour traiter avec succès une situation-problème* ». Ce même auteur distingue :

- Les ressources internes : les connaissances de l'individu en tant que « ressources cognitives », son savoir-être identifié comme « ressources conatives » et les qualités physiques appelées « ressources corporelles ».
- Les ressources externes : les ressources humaines et matérielles.

Concernant les compétences du chef de projet, le PMBok (PMInstitute, 2017) qui fait référence en matière de gestion de projet, parle du « *triangle des talents* », soit trois ensembles de compétences clés. Pour deux d'entre eux, à savoir la « *technique de management de projet* » et le « *management stratégique et organisationnel* », ils concernent les connaissances techniques relatives à la maîtrise instrumentale des domaines spécifiques de projet. Ces aspects fondamentaux s'illustrent d'une part par une rigueur et une adaptation dans le choix des outils, accompagnée de la gestion du triangle des contraintes, des priorités, du suivi.

En outre, le PMbok (Guide PMBoK, 6ème édition, 2017) ajoute la compétence en communication qui se réalise au travers de la gestion des communications de projet. La gestion des communications de projet « *inclut les processus requis pour assurer la satisfaction des besoins en information du projet, et de ses parties prenantes<sup>34</sup>, permet le développement de supports à la conduite d'activités visant à assurer un échange d'informations efficace* » (Ibid, p. 359). Malgré la structuration classique et exigeante que détaille le PMbok pour développer cette compétence en communication, le guide soulève le risque de malentendus ne pouvant totalement disparaître. Voici donc les activités préventives attendues du chef de projet selon ce guide, représentées dans la figure 1:



**Figure 1 : Les 5 C de la communication d'un message écrit ou oral et les activités permettant son obtention selon l'approche classique du PMbok (2017).**

<sup>34</sup> Freeman (1984) nous explique que « Tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Pour parvenir à réaliser ces activités de communication, le PMBok (2017) nous indique qu'au-delà des outils, méthodes et démarches de pilotage, il s'agit d'appréhender un environnement évolutif, où la communication joue un rôle qu'il faut identifier (Libaert & Westphalen, 2012). Ceci implique, comme l'indique Piponnier (2009, pp. 112-134) : « *l'acceptation d'entrer dans une scène de travail, non seulement très instrumentée, mais aussi désormais fortement médiatisée* ».

La cause principale de cette médiatisation résiderait dans le fait que les Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication (NTIC) offrent de nombreuses facilités (comme par exemple la réduction de l'effort pour envoi multiple, les retours instantanés de messages, la mise à disposition de données exploitables pour l'entreprise, l'utilisation de l'influence de certains médias pour une meilleure visibilité ...). Par conséquent, l'utilisation exponentielle de ces médias conduirait à ce que Pensel (2010, pp. 407-424) appelle « *une numérisation croissante des organisations, ce qui multiplie en conséquence les partages d'informations sur les différents réseaux [...] Ainsi, les entreprises interagissent désormais systématiquement avec les parties prenantes par l'intermédiaire d'Internet (Chung & Alii, 2009)* ». Ce phénomène nous fait prendre conscience que le choix de l'outil comme son utilisation effective aurait un impact notamment sur les relations entre les parties prenantes d'un projet (Johnson, 2006).

En conclusion de ce paragraphe consacré au chef de projet, nous pouvons affirmer que le chef de projet est un acteur clé soumis à de nombreuses exigences, dont les rôles principalement centrés sur le triangle coût-délai-qualité conditionnent des compétences dédiées à la maîtrise et au contrôle du projet, selon une fois de plus une approche instrumentale, prescriptive, déterministe.

Il convient en conséquence, de poursuivre notre étude vers le management de projet mené par le chef de projet.

### 1.2.3- Un management déterminé

---

Qu'est-ce que le management de projet ?

Pour tenter de répondre à cette question, il nous a semblé important de définir tout d'abord le concept de management.

La finalité du management se retrouve au travers des propos de Loubat (2006, p. 24) pour qui le management est « *l'art de mobiliser des énergies en vue d'atteindre un objectif commun, ou bien encore l'art de faire réussir les entreprises humaines* ». Certains auteurs caractérisent la nature du management comme un pilotage des activités humaines dans une organisation du travail (Thiéthard, 1998), destiné à assurer son déroulé, son contrôle, sa planification de développement, avec pour objectif une augmentation de valeur ajoutée au produit de sortie (Smith, 2006).

L'ensemble des aspects du management peuvent se distinguer de la manière suivante (Garel ; 2011) : « *Tout management articule une fonction d'organisation (diviser et coordonner l'activité) et une fonction d'instrumentation (piloter et évaluer)* » de l'activité de travail humaine.

Si nous nous intéressons au management de projet, celui-ci est spécifique par la nature de ses activités opérationnelles dédiées au projet, autrement dit « *l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser* » (Garel, 2011, p. 74).

En effet le management de projet a une particularité transverse et pluridisciplinaire au sein de l'organisation dans laquelle le projet se réalise. C'est ce qu'illustre l'Association Francophone de Management de Projet (Afitep, 2001) qui précise que le management de projet aide « *une organisation transversale par projet à cohabiter avec une organisation verticale par services* ». Cela peut être une opportunité pour l'organisation de développer de nouvelles modalités pour agir. En effet, comme le cite Lehu (2012, p. 659) : « *Le management de projet est un véritable défi que l'entreprise se lance à elle-même, [...], il constitue un moyen de rendre la structure hiérarchique plus souple et plus efficace* ». Autrement dit, un groupe d'individus qui n'occupe pas de fonctions hiérarchiques peut prendre la responsabilité de la réalisation du projet.

De ce fait, comme l'indiquent Boutinet & Raveleau (2011, pp.15-28) en s'appuyant sur Jolivet (2003) : « *le volontarisme et la réflexivité<sup>35</sup> ne sont plus réservés au seul chef d'entreprise, mais se diffusent au sein d'équipes-projet que celui-ci met en place dans un double souci de meilleure efficacité et de plus grande implication des opérateurs* ».

Cette transformation de l'organisation par l'organisation au travers du management de projet, est en réponse aux contraintes de l'environnement (Aurégan 2008, pp. 91-113). En effet, face à l'évolutivité de l'environnement, le management de projet paraît être une réponse adaptée pour les organisations (Cf. les travaux de la Harvard Business School (LCAG, 1965), d'Ansoff (1965, 1989) et de Porter (1981)). La stratégie de l'organisation (Aurégan, Joffre, 2004) donnerait ainsi naissance dans sa mise en œuvre, à des projets.

Dans cette perspective, le management de projet s'établit dans un espace-temps limité, à partir d'une représentation d'un futur améliorée, autrement appelée « *vision stratégique<sup>36</sup>* ». Dans ce contexte, il peut être un « *puissant moteur de créativité et d'innovation* » (Ibid.).

Certains auteurs (Aurégan, Joffre, Loilier, Tellier, 2005) affirment d'ailleurs que le management de projet a une influence bénéfique sur la conception stratégique dite « standard » des organisations. Beaucoup d'entre eux (Ansoff, 1965 ; 1989 ; Porter (1981), Aurégan, Joffre, Loilier, Tellier (2005)) s'accordent à dire que le management de projet se heurte cependant au formalisme classique de la stratégie de l'organisation.

---

<sup>35</sup> Pour définir la réflexivité, nous reprenons les propos de Saint-Amand (s.d.) : « La réflexivité désigne, par dérivation du latin *reflectere*, le caractère de ce qui est réflexif, c'est-à-dire de ce qui est relatif à la réflexion, de ce qui est propre au retour de la pensée sur elle-même. Le Trésor de la langue française définit de cette façon la réflexivité comme une « réflexion se prenant elle-même pour objet ; la propriété consistant à pouvoir réfléchir sur soi-même ».

<sup>36</sup> La stratégie fut formalisée dans les années 60-70, et se définit si nous reprenons les propos de Jean-Paul Paquin (2006, pp. 87-96) par les « adeptes de l'école américaine du Design » comme étant : « the essential fit between internal strengths and weaknesses and external threats and opportunities (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel 2001 : 35) Johnson et Scholes (1993) ». Ici, nous considérons, à l'instar de Rouleau, Allard-Poesi, & Warnier (2007) que la stratégie est le produit d'interactions sociales des parties prenantes de l'organisation qui permet de définir une « direction pour l'entreprise ».

Ce formalisme classique concerne particulièrement la planification stratégique basée sur une démarche et une méthodologie récurrentes qui n'apporteraient pas satisfaction pour répondre aux aléas de l'environnement (Aurégan, Joffre, Loilier, Tellier, 2005). En outre, ce formalisme stratégique tendrait à prévoir le futur « *avec d'impossibles certitudes* » (ibid., p. 222) contrairement au management de projet qui pourrait selon ces mêmes auteurs « sonder » le futur et ainsi, l'explorer, voire « le faire advenir ». Par conséquent, le management de projet se distingue du management stratégique classique de l'organisation dans son approche, en utilisant des méthodes et démarches différentes, « modernes » tout le long du projet (PMI 2013).

Ces aspects renvoient de manière plus générale aux réponses de l'organisation face au changement. Dans ce contexte, il nous a semblé utile d'étudier les relations entre le changement organisationnel et le management de projet. En effet, si nous recherchons sur un moteur de recherche les articles scientifiques reliant ces deux notions, nous n'obtenons pas moins de 612 000 résultats (Scholar, Articles).

En premier lieu, qu'est-ce que le changement ?

Comme le définissent Autissier & Moutot, (2007, p. 7) le changement est « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». Le changement reste une préoccupation majeure des chercheurs comme des praticiens (Pettigrew & al., 2001) dans un environnement en perpétuelle évolution. La thématique du changement est à très fort enjeu car elle ne cesse de se développer depuis le début des années 2000 (Perreti, 2012). Les recherches ont pour objectif de notamment répondre à la question suivante: « *le changement se gère t-il ?* » ou autrement dit, le changement se manage t-il ? (Minvielle & Contandriopoulos, 2004).

Une partie de la réponse est apportée par Foudriat (2015, pp. 5-30) qui considère le changement organisationnel comme « *un processus<sup>37</sup> conduisant à une transformation* » dont le fonctionnement socio-organisationnel (ici constitué de règles formelles/informelles et comportements des individus) peut être planifié, dirigé. D'ailleurs, entre l'intention et l'action de changement, la trajectoire est aléatoire et va s'inscrire dans un processus de conduite du changement (Ven & Poole, 1995 ; A.Vas, 2005) où sont en jeu la compréhension, le pilotage et l'accompagnement de la transformation (Bonnet, 2013).

La conduite du changement est « *la clé de la gestion du changement résidant dans la capacité des projets à construire une démarche et des actions visant l'adhésion et la participation des principaux bénéficiaires* » (Autissier & Moutot, 2016, p.26). Autrement dit, le management de projet représenterait la capacité à conduire le changement dans une organisation, en réponse à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dès lors, comment distinguer conduite du changement et management de projet ?

D'une part, il est à noter que la conduite du changement est désormais institutionnalisée<sup>38</sup> dans les organisations. Cela s'illustre notamment par ce que l'on appelle l'amélioration continue, qui est un des piliers du management de la qualité, conformément à la norme internationale ISO 9001. Il s'agit d'une démarche méthodologique opérationnelle destinée à résoudre ou à atténuer les dysfonctionnements des processus d'une entreprise, et avec elles les risques comme les insatisfactions des bénéficiaires. En ce sens, elle diffère du management de projet qui lui est, pour rappel, consacré à une organisation projet unique, temporaire pour résoudre une problématique inédite dans l'entreprise.

---

<sup>37</sup> Nous reprenons les définitions du processus selon le dictionnaire Larousse (Définition, 2020) : « l'enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose : Le processus d'une crise.

Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose : les processus de fabrication. Manière que quelqu'un, un groupe, a de se comporter en vue d'un résultat particulier répondant à un schéma »

<sup>38</sup> En référence au terme institution (Tournay, 2011, introduction) : « Le mot vient du verbe latin instituo, instituere qui renvoie à la contraction de in statuo signifiant « placer dans », « installer », « établir ». Nous reprendrons la définition de l'encyclopédie Universalis (2020) : « L'institutionnalisation est un processus par lequel une réalité sociale, quelle qu'elle soit, est en train de se faire jour au sein d'une société ou de l'un de ses groupes. Dit autrement, c'est un mécanisme au cours duquel ce qui n'était pas encore perçu comme existant par des agents sociaux prend peu à peu forme par et en leur présence, au travers de leurs activités mentales, de leurs discours et pratiques, et finit par se voir doté d'une extériorité, d'une force ou d'une consistance suffisantes à leurs yeux pour bénéficier du qualificatif de réalité.

D'autre part, la conduite du changement est considérée par certains auteurs comme la capacité du projet à « *construire une démarche et des actions visant l'adhésion et la participation des principaux bénéficiaires* » (Autissier & Moutot, 2016, p.26). Dans ce cadre, la conduite du changement est inhérente au management de projet mais elle n'est pas pour autant le management de projet.

Il nous a semblé important de faire cette distinction car nous pouvons remarquer que ces deux notions sont très largement et fréquemment associées dans la littérature comme dans les pratiques<sup>39</sup>, ce qui peut prêter à confusion.

En conclusion de ce paragraphe consacré à l'étude du management de projet, nous retenons qu'il s'agit d'un type de management doté de démarches et méthodes qui lui sont propres. Ces dernières peuvent être qualifiées de « modernes, exploratoires ». Le management de projet est constitutif de la capacité stratégique de l'organisation à s'adapter au changement, au cœur d'un environnement évolutif et contraint. Dans ce cadre, le management de projet peut aussi contribuer à faire évoluer la stratégie de l'entreprise comme s'y heurter.

Aussi, force est de constater que le management de projet est imprégné lui-même par l'approche classique de projet. Il comprend des méthodes et démarches déterministes, prescriptives, cloisonnées. En outre, les aspects humains et sociaux sont peu considérés, ce qui limite la compréhension et la prise en compte des impacts du changement sur les parties prenantes.

---

<sup>39</sup> Le moteur de recherche Google Scholar affiche pour la recherche « conduite du changement et management de projet » plus de 50700 résultats.

### 1.3- Synthèse du chapitre 1 : « La gestion de projet ou l'approche classique de projet »

En synthèse de ce premier chapitre, nous pouvons faire le constat que l'approche classique a conditionné le développement du projet au cours du temps au travers d'une prédominance instrumentale, rationaliste, déterministe. Cette approche limitante a eu notamment tendance à écarter les spécificités sociales de cette activité avant tout humaine dans une perspective de contrôle et de maîtrise.

De ce fait :

- la performance de projet bénéficie d'un riche système de mesures et d'évaluation des résultats. Ces mesures et évaluations ont tendance à envahir l'organisation car elles s'accumulent avec l'augmentation du nombre de projets. De plus, cela a tendance à dévier la mobilisation des ressources vers son suivi, au détriment de l'analyse de sa pertinence. Cette approche majoritairement technique et instrumentale cherche à tout prix la maîtrise des résistances au changement :
- le chef de projet est un acteur clé qui doit relever de nombreux défis pour à la fois maîtriser les instruments et méthodes qui ne cessent d'évoluer, prévenir les résistances au changement, tout en assurant la réalisation des objectifs pré-établis. Dans ce cadre, les compétences qu'il doit mobiliser sont très exigeantes, relevant tour à tour de la parfaite maîtrise ingénieurique de projet (Ezratty, 2012) comme de la gestion stratégique des communications. Ces aspects prescriptifs relèvent du « mouton à cinq pattes » ;
- le management de projet qui est considéré par les organisations comme un moyen stratégique de conduire le changement a pour principale vocation d'atteindre des résultats prédéfinis selon des démarches et méthodes standardisées. Les écarts potentiels entre le prescrit et le réalisé ainsi que la prise en compte du processus social d'appropriation du changement sont peu présents.

Ainsi, face aux limites mises en évidence de l'approche classique de la gestion de projet, nous avons pu faire le constat que la plupart des théories qui proposent des pistes de développement se tournent sur une prise en compte plus importante des aspects humains et particulièrement sociaux du projet, autrement dit l'accompagnement de projet pour améliorer la performance de projet (Dinsmore, 1990 ; Bloch, Constantin, Leduc, Oger, & Renault, 2000 ; Robin, 2014 ; Boigey, 2015).

Nous allons donc poursuivre notre étude vers l'accompagnement de projet.

## CHAPITRE 2 - Vers l'accompagnement de projet

En tant qu'activité résolument sociale, le projet requiert une gestion des ressources humaines unique et spécifique (Fabi & Pettersen, 1992 ; Thamhain, 2004 ; Söderlund & Bredin, 2006 ; Larose & Corriveau, 2009) pour laquelle notre attention va se porter sur le volet social du management de projet, autrement appelé l'accompagnement de projet.

Nous considérons l'accompagnement de projet comme la combinaison de gestion de projet et de management de projet, en mettant l'accent sur l'aspect social, à savoir les interactions entre les individus (Garel ; 2011).

Nous allons explorer l'accompagnement de projet à partir du chef de projet. Cela nous permettra de reprendre et approfondir les éléments constitutifs de management de projet vus dans le chapitre précédent, selon une approche humaine et sociale, à savoir la communication de projet, la conduite du changement.

De plus, nous explorerons une notion qui figure peu ou pas dans l'approche classique de projet : l'adhésion des parties prenantes, reconnue comme un aspect déterminant dans la réussite de projet (Standish Group, 2005 ; Autissier & Derumez, 2007 ; Bareil 2016).

## 2.1- La conduite du changement : une modalité d'accompagnement de projet

Les projets peuvent être considérés comme des expérimentations itératives qui permettent de réaliser le changement dans l'entreprise (Autissier & Moutot 2016). Nous considérons à l'instar de Foudriat (2015, pp 5 30) le changement organisationnel comme « *un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel* ».

Dans le cadre spécifique du projet (restreint, unique, limité dans le temps), plusieurs auteurs nous indiquent que l'attention doit davantage se porter sur les mécanismes d'appropriation des individus (Autissier & Derumez, 2007). L'objectif est notamment de prévenir le danger qui guette les managers soumis à un écosystème évolutif et incertain, appelé l'errance (Orsoni, 2012). Ce phénomène est identifié par Orsoni (2012, p.120) comme « *le changement pour le changement, sans finalité, sans but. Les managers sont poussés de tous côtés et entraînés loin de ce qui a cours habituellement ; tirés d'une pratique, d'un projet à d'autres, c'est ainsi qu'ils errent. On reconnaît là un des défauts les plus courants de l'économie et de la gestion "postmodernes"* ». Afin d'éviter cet écueil, Orsoni (2012) encourage les managers à indiquer l'avenir désiré en traçant les grandes lignes permettant de guider l'action tout en laissant souplesse au dispositif.

Comment le chef de projet peut-il y parvenir ? Nous rechercherons des éléments de réponse au travers de l'évolution dans le temps de la conduite du changement et spécifiquement au sein de la phase amont du projet.

## 2.1.1- La conduite du changement d'un point de vue social

---

L'évolution au cours du temps de la conduite du changement s'est effectuée selon une succession de divers courants, qu'il nous a semblé intéressant d'étudier d'un point de vue social.

Entre 1940 et 1960, nous avons assisté à la période de genèse de la conduite du changement selon une approche sociologique<sup>40</sup>, avec notamment les travaux de Lewin portant sur les résistances au changement. C'est à cette même époque que Lewin développe une théorie (Lewin., 1952, 1975) basée sur la psychologie à partir de la dynamiques de groupes. Ces travaux fondamentaux traitent notamment de l'évolution des réactions des individus face à un changement. Pour cet auteur, trois étapes\_sont nécessaires tant pour les organisations que les individus. Chacune de ces étapes exige un accompagnement spécifique :

- la décristallisation ou l'abandon des comportements et l'émergence d'une motivation intrinsèque à changer. Cette période de déséquilibre psychologique serait favorisée par la création de l'insatisfaction de la situation de base ;
- le déplacement est un temps de transition où l'expérimentation, l'initiation aux nouveaux modes doivent favoriser progressivement l'appropriation ;
- la cristallisation où l'équilibre est recréé et le changement intégré dans les usages, habitudes.

Cette théorie de conduite du changement est un socle fondamental pour bon nombre de théories qui lui ont succédé. Or, elle présente des aspects classiques limitants : elle est séquentielle et linéaire et prend peu en compte le vécu des individus (Bareil, 2004).

Durant les années 1970-1980, deux courants distincts se sont développés.

---

<sup>40</sup> Nous reprenons les propos de Weber (1971 p.4) pour décrire la sociologie : « une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets. Nous entendons par « activité » un comportement humain [...] quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif. Et par activité « sociale », l'activité qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement ».

D'une part, les aspects techniques et instrumentaux de la conduite du changement se sont déployés via une démarche d'accompagnement composée d'une étude d'impacts, d'un plan de formation et de communication (selon l'approche instrumentale de Kanter<sup>41</sup>) en mode projet (Autissier, Johnson, & Moutot, 2015). Cet accompagnement s'est effectué par des cabinets externes de consulting pour intégrer la conduite du changement dans l'entreprise, dans les domaines notamment de l'informatique. Autrement dit, la conduite du changement était envisagée de manière ponctuelle en situation projet, par une délivrance de méthodes standardisées, prescriptives sans prise en compte des spécificités de l'environnement, ni de sa diffusion dans les usages de l'entreprise. Face aux échecs persistants et grandissants des projets qui eux-mêmes se sont multipliés à cette époque, les cabinets de consulting ont du évoluer vers des approches psycho-sociologiques. Cependant, ces approches mises en œuvre par les consultants se révélaient trop coûteuses, réduisant de fait le nombre de personnes qui pouvaient en bénéficier.

Dans les années 90, Pettigrew (1990) et Kotter (1996) ont mis davantage en exergue le travail de traduction et de leadership des managers, en tant qu'acteurs du changement. Le leadership est « *la capacité à mener ou conduire d'autres individus dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.* » (Université de Sherbrooke, 2019). Ce mouvement managérial de la conduite du changement s'est traduit par une volonté de développement des capacités organisationnelles, ayant pour objectif à la fois une structuration collective et la prise en compte des conditions d'appropriation (Vandangeon & Autissier ; 2012). Il était par exemple demandé aux managers de conduire par eux-mêmes le changement. Or, cette ambition une fois de plus prescriptive et déterministe s'est confrontée au fait que le processus d'internalisation et d'institutionnalisation du changement est long à mettre en œuvre (Lemieux 2013) car il se heurte à des freins sociaux, organisationnels et technologiques (Owens, 2012) qu'il faut aussi prendre en compte (Rigaud, Côte, Vatin, & Napoli, 2014 ).

---

<sup>41</sup> Selon Autissier, Johnson, & Moutot (2015) « les travaux de Kanter (1992) ont avancé le modèle de la roue du changement en définissant des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation. La roue du changement a inspiré la plupart des méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil pour le déploiement des projets informatiques du type ERP (Enterprise Resources Planning) ».

Pour pallier ces écueils, la conduite du changement a évolué vers une modalité stratégique de développement de l'entreprise. C'est dans les années 2000 et 2010 que la conduite du changement a été envisagée sous l'angle du développement des compétences en mode expérientiel (Armenakis & Bedeian, 1999 ; Autissier & Giraud, 2013) au sein des organisations. Ainsi, la conduite du changement devient un espace d'expérimentation dans lequel les individus font l'expérience du changement en cours. L'ensemble de ces éléments expliquerait que le projet reste encore à ce jour la plus importante modalité de la conduite du changement (Autissier & Moutot, 2016). Ainsi, les liens forts qu'entretiennent l'accompagnement de projet et la conduite du changement sous-entendent que les évolutions de la conduite du changement impactent fortement l'accompagnement de projet et vice-versa.

Il est intéressant maintenant de se centrer sur une condition nécessaire à la création de l'espace d'expérimentation du changement. C'est ce que nous nous proposons de présenter dans le paragraphe suivant.

## 2.1.2- La phase amont de projet

---

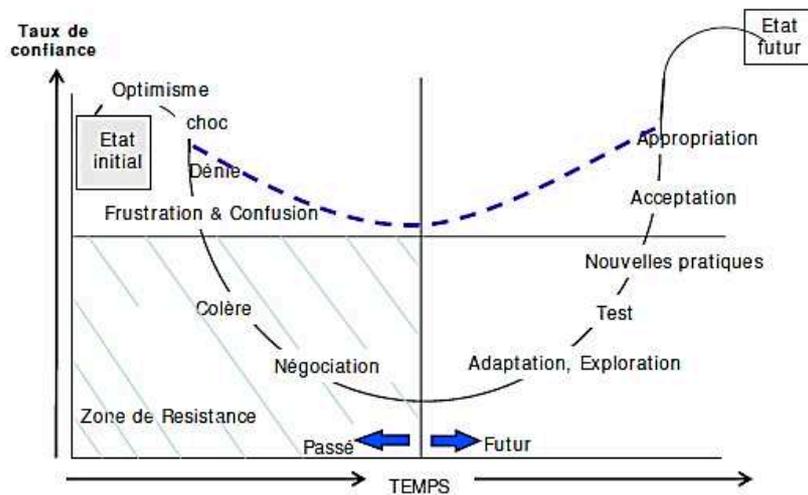
La phase amont est la première étape de la conduite du changement qui consiste à réaliser un diagnostic du changement à venir (Autissier & Moutot, 2016). Cette étape de la conduite du changement est également la phase amont de projet qui regroupe les activités « *de développement d'un produit ou service nouveau* » (Gautier & Lenfle, 2004).

La phase amont de projet est appelée par les anglo-saxons « *fuzzy front-end* » (Smith & Reinertsen, 1991). Elle est littéralement identifiée comme une période floue selon les considérations de l'approche classique de projet (Khurana & Rosenthal, 1997, 1998). Ce flou s'explique par l'écart entre les principales ambitions de cette période et les conditions de réalisation.

La littérature indique trois principaux objectifs à réaliser lors de la phase amont :

- la définition des étapes fondamentales du changement ;
- l'identification et la mise en œuvre des conditions nécessaires pour favoriser l'action. Autrement dit, « *créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des parties prenantes afin que ces dernières prennent conscience du rôle qu'elles auront à jouer* » (Autissier, Johnson & Moutot, 2015) ;

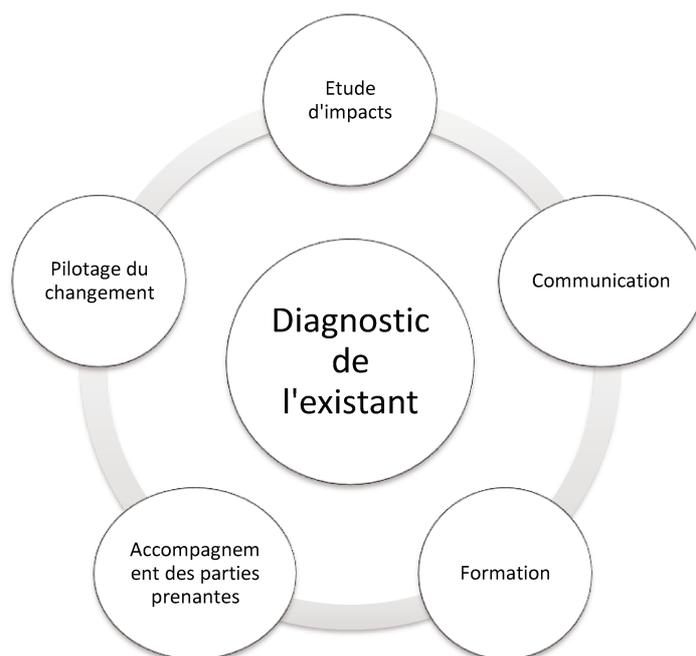
- la diminution de l'impact de la courbe en U de l'apprentissage, qui retarde les effets d'amélioration attendues des parties prenantes comme illustré dans la figure 2:



**Figure 2 : Courbe de transition du changement selon Bridges (2003)**

Cependant, ces objectifs doivent être atteints au cours de cette période « floue » où les données comme les parties prenantes sont à identifier et à rassembler.

Pour maîtriser ces incertitudes, une démarche structurante est proposée, afin d'écartier tout aléa à venir. Cette démarche a pour ambition de réaliser le diagnostic de l'existant. Voici sa représentation dans la figure 3 :



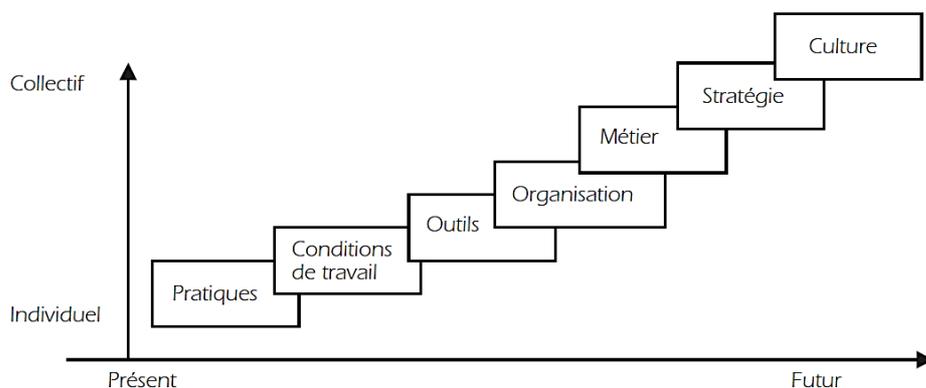
**Figure 3 : Le cycle d'accompagnement du changement selon Autissier & Moutot (2016).**

Dans cette phase, l'accompagnement du chef de projet est appelé par le PMBok (2017, pp. 66 ) « *processus d'intégration du projet* ». Celui-ci comporte lui-même trois conditions que doit appliquer le chef de projet dans la réalisation du diagnostic de l'existant :

- l'inclusion des activités du projet dans celles de l'organisation, avec notamment l'étude de leurs interactions possibles ;
- l'adaptation du projet au contexte évolutif de l'écosystème<sup>42</sup> susceptible d'impacter le projet (aspects techniques, organisationnels, sociétaux, législatifs...). Cette démarche stratégique s'inscrit dans différentes dimensions sociales, comme l'illustre la figure 4 :

---

<sup>42</sup> Nous reprenons les définitions du Larousse (Langue française) pour définir l'écosystème comme un « système formé par un environnement (biotope) et par l'ensemble des espèces (biocénose) qui y vivent, s'y nourrissent et s'y reproduisent. Milieu (professionnel, social, etc.) dans lequel évolue quelqu'un : Le jeune styliste a bousculé l'écosystème de la mode. En Économie : Organisation structurée (d'un secteur d'activité par exemple) dans laquelle les différents acteurs (entreprises, fournisseurs, institutions, etc.) sont reliés par un maillage fort leur permettant d'interagir efficacement : La ville a développé un excellent écosystème numérique ».



**Figure 4 : Les lieux de changements (Autissier, Johnson & Moutot, 2015, p.7).**

- la capacité cognitive du chef de projet à lui-même intégrer de nouvelles connaissances, mais également mobiliser et combiner celles acquises par son expérience (techniques, organisationnelles, leadership) au cours du projet.

Le diagnostic de l'existant peut ainsi offrir différents livrables opérationnels (Autissier & Moutot, 2016) tels que :

- la note de cadrage comprenant le constat, les enjeux, l'ambition et les objectifs du projet ;
- la liste des parties prenantes du projet : bénéficiaires, porteurs et collatéraux ;
- la première analyse des principaux risques, avec les modalités itératives qui permettront l'action préventive et curative ;
- le dimensionnement du chantier permettant d'identifier les configurations d'accompagnement et ressources nécessaires sous forme de soutien, de déploiement ou d'intégration.

Dans ce contexte, il est à noter que la phase amont de la conduite du changement qui correspond, nous le rappelons, à la phase amont de projet est une étape considérée comme cruciale pour la performance de projet. Or, nous pouvons faire le constat que ses caractéristiques fondamentalement incertaines imposent au chef de projet de suivre une démarche et méthodologie exigeantes et déterministes dans son accompagnement pour écarter les incertitudes et garder le contrôle. Cette phase est ainsi très imprégnée de l'approche classique de projet.

En conclusion de ce paragraphe consacré à la conduite du changement comme élément clé dans l'accompagnement de projet, nous sommes face à certaines de ses limites, liées à son imprégnation par l'approche classique.

C'est dans cette perspective que nous allons continuer notre étude de l'accompagnement de projet, sur ses aspects communicationnels.

## 2.2- La communication de projet

La communication tout comme le projet sont deux termes qui renvoient à de nombreuses définitions. De ce fait dans un premier temps, nous donnerons une définition de la notion de communication, en nous intéressant aux évolutions des concepts qui l'ont construite. Cela nous permettra de poursuivre par l'étude spécifique de la communication dans les organisations<sup>43</sup>. A partir de ces analyses, nous nous centrerons sur la communication dans l'accompagnement de projet.

Tout comme le projet, le terme « communication » est très répandu. Dans notre société contemporaine fortement médiatisée, comme nous le rappelle Sfez (1991, p. 4) : « *On n'a jamais parlé autant de communication* ».

De ce fait, il nous a semblé important de nous orienter dans l'étude des notions de communication au travers de leurs apparitions chronologiques et contextuelles, dans le but de mieux appréhender la communication au sein du projet.

### 2.2.1- L'évolution de la communication

---

La communication serait apparue en tant que nouvelle production au XX<sup>ème</sup> siècle, et particulièrement à partir des années 50 (Miège, 2004).

---

<sup>43</sup> La communication organisationnelle comme l'illustre Schroferneker (2004) en citant Riel (1995) : « comprend les relations publiques, les stratégies organisationnelles (...) la communication interne et externe, en d'autres termes, un groupe hétérogène d'activités de communication tournées fondamentalement vers les publics ou segments auprès desquels l'organisation se met en relation et dont elle dépend ».

L'essor des médias qualifiés de « masse » tels que la presse, la télévision, la radio se réalisa dans un environnement sociétal où les technologies ne cessaient d'évoluer. Le développement du marketing<sup>44</sup> en parallèle de la publicité, corrélé à l'émergence d'outils de communication a permis entre autre, de diversifier la communication au sein des entreprises.

Ces phénomènes inaugurèrent une « société de communication » qui nous renvoie au développement du projet classique via l'économie de masse.

Ces évolutions se sont d'abord appuyées sur l'aspect mécaniste de la transmission d'information selon la théorie fondamentale de Shannon et Weaver (1948), qui identifie 5 éléments principaux dans la communication, représentés dans la figure 5 :

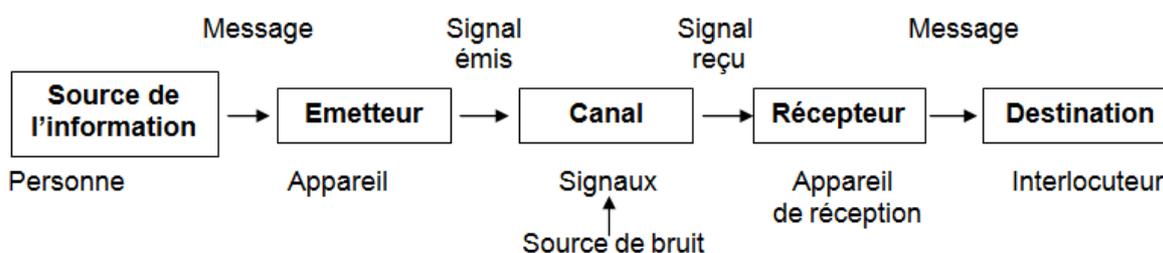


Figure 5 Les 5 éléments selon Shannon et Wiener issus de *The Mathematical Theory of Communication*<sup>45</sup>

Durant la même époque, Laswell (1948) a mis en évidence le caractère intentionnel de toute communication, avec son modèle des 5W (Who ? What ? Whom ? What Channel ? When ?).



Figure 6 : Schématisation du modèle de communication de Harold D Laswell<sup>46</sup>.

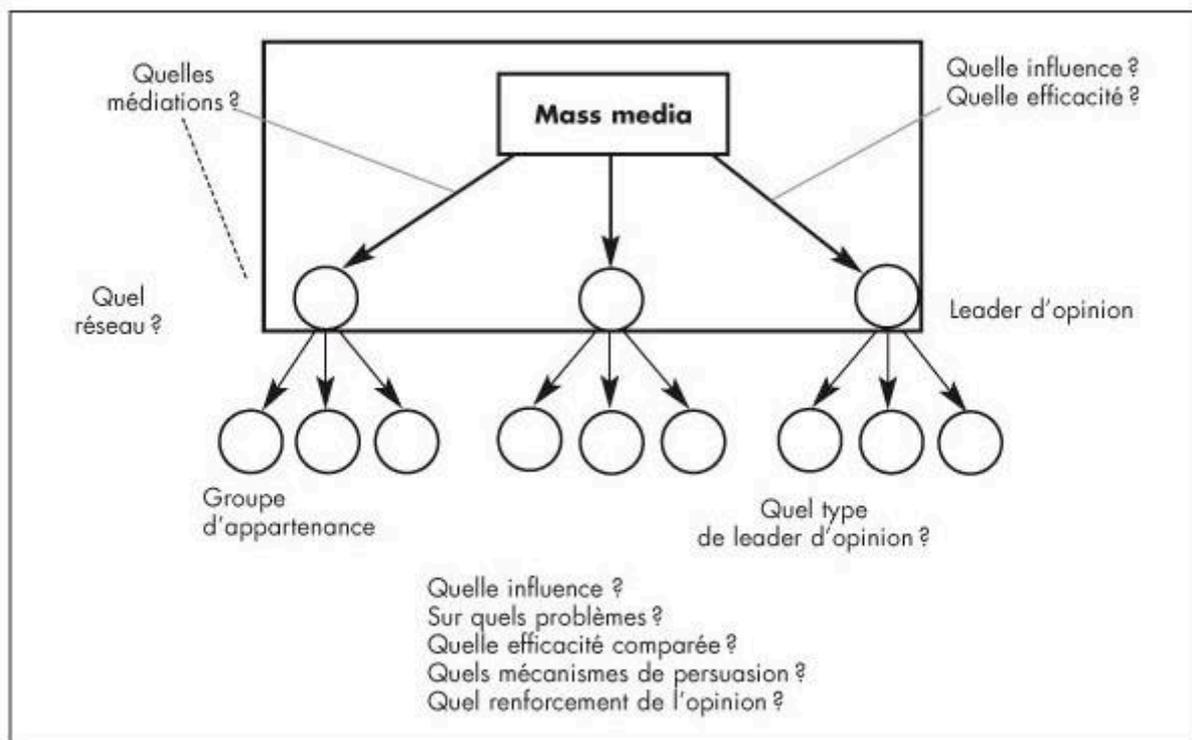
<sup>44</sup> Selon le Merkator (2014) « Le marketing est la stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients ».

<sup>45</sup> Source : Chaouche, 2016.

<sup>46</sup> Source : Chaouche 2016.

Cela a octroyé de fait une posture active de l'émetteur et une posture passive du récepteur, maintenant une approche linéaire de la communication, sans prendre assez en compte l'influence du contexte ni même les effets de retour de l'information. Il faut dire qu'à cette époque, les recherches étaient menées par des employés des compagnies de téléphone comme Bell. La finalité de ces études était que l'information transmise subisse le moins d'altérations possibles. Elles furent complétées par l'étude de l'influence des médias, initiée par le développement de campagnes politiques américaines. L'étude de l'influence des médias démontra que le média n'influence pas directement le public, mais « passe » par des acteurs appelés leaders, appartenant à des groupes d'opinion (Cabin & Dortier, 2003).

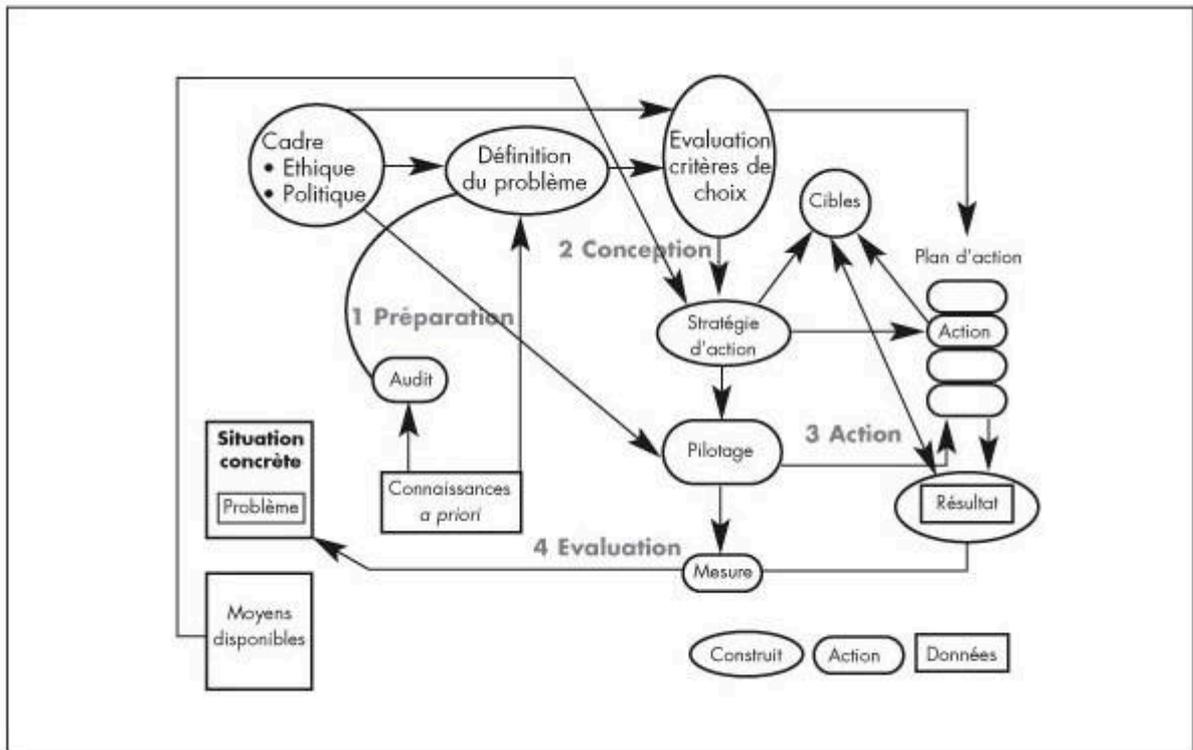
Ce phénomène est représenté par le Modèle de la communication selon Mucchielli (2006) à deux niveaux dans la figure 7 :



**Figure 7: Modèle de communication à deux niveaux selon .Mucchielli (2006).**

L'action de l'homme dans la transmission d'information a été progressivement prise en compte notamment via l'approche marketing, en particulier sur la résolution des problématiques rencontrées dans la communication.

Peu à peu, le système de communication s'est ainsi étendu avec la notion de pilotage de la communication comme schématisée dans la figure 8, pour optimiser sa performance.



**Figure 8: Modèle de communication Marketing selon Mucchielli (2006).**

Ce modèle nous révèle ce que Mouhtadi (2016) illustre comme la « conséquence directe du positivisme du XIXe siècle, la communication en tant que nouvelle discipline a néanmoins souffert de l'utilisation abusive de méthodologies issues des sciences pures, et il a fallu l'école de Palo Alto (Dionne et Ouellet, 1990) pour se convaincre de la nécessité d'étudier la communication suivant un modèle propre aux sciences humaines (Winkin, 1981) ».

Ainsi, c'est durant les années 60 que la cybernétique<sup>47</sup> vit le jour pour étudier les phénomènes sociaux dans une approche qualifiée d'interactionnelle<sup>48</sup>. La reconnaissance de l'effet de rétroaction appelé également feed-back<sup>49</sup> permit de faire évoluer le concept linéaire à circulaire de la communication. Wiener (1961) développa les principes de transmission et de rétention d'information au travers d'une dynamique systémique propre à l'organisation. La communication fut ainsi progressivement intégrée dans les sciences humaines et sociales<sup>50</sup>. En effet, selon l'approche de Wiener (1961 [1948], p. 24) l'organisation est un système social qui possède une dynamique communicationnelle « *dans laquelle les processus circulaires de type feedback jouent un rôle important* »<sup>51</sup>. Wiener, Bateson et d'autres éminents scientifiques ont contribué de ce fait à la révolution conceptuelle de la communication. Cette révolution peut s'illustrer de la manière suivante (Wittezaele & Garcia, 2006) : « *l'interaction de l'homme avec son environnement au sens large se fait au travers de la communication, de l'échange d'informations à multiples niveaux* ». Cette influence réciproque est représentée par des boucles de régulation, permettant l'étude des systèmes vivants complexes.

---

<sup>47</sup> La cybernétique est selon Norbert Wiener (1949) « *la science du contrôle et des communications* »

<sup>48</sup> Selon Traverso (2012, pp. 208-209) « Le concept d'interaction désigne l'action que des objets (phénomènes, entités, etc.) exercent les uns sur les autres. Dans les sciences humaines, le concept d'interaction sociale s'est imposé au cours de la deuxième moitié du XXème siècle pour désigner une certaine conception de la communication interindividuelle. »

<sup>49</sup> Selon le Publicitor 8e édition (Baynast & Lendrevie, 2014, p. 10) « Le récepteur peut devenir émetteur en renvoyant un signal : c'est le feed-back, un processus de régulation de la communication qui permet à l'émetteur originel de savoir si le récepteur a bien compris le message et de l'adapter en conséquence. »

<sup>50</sup> Les Sciences Humaines ou de l'Homme sont définies par le dictionnaire Larousse comme « l'ensemble des disciplines ayant pour objet l'homme et ses comportements individuels et collectifs, passés et présents »

<sup>51</sup> Cette conception rassembla lors des rencontres interdisciplinaires organisées par la Fondation Macy dès 1942 biologistes, anthropologues, mathématiciens, neurophysiologistes, psychologues qui fondèrent l'école de Palo Alto. Watzlawick (1974) permet d'explicitier un des fondements de l'école de Palo Alto : « *on ne peut pas ne pas communiquer* ».

Cette évolution conceptuelle considère que le traitement de l'information reçue par l'être humain consiste en une transformation via différents codages (analogique, digital, iconique, holographique...), mais aussi via le système de représentations propres à l'individu, à partir de constructions mentales. Comprendre les mécanismes de ces boucles renvoie à la notion de métacommunication (Picard & Marc, 2013) selon une approche systémique<sup>52</sup> dans les Sciences de l'Homme<sup>53</sup>.

Les années 70 bénéficient de ces évolutions successives avec l'émergence des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Béatrice Vacher (2009) explique que les SIC tentent de s'extraire des théories positivistes et qu'il a fallu attendre la fin des années 90 pour qu'elles s'intéressent à l'approche interprétative.

Depuis ce temps, le développement exponentiel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a eu tendance à faire rétrograder la compréhension de la relation dans la communication, en privilégiant le déterminisme technologique. Le langage corporel et les intentions du langage oral comme base de rapports humains se sont effacés derrière le matériau digital (Gusdorf, 1952).

Nous pouvons donc voir, au travers de ce paragraphe consacré à l'évolution conceptuelle de la communication dans son sens le plus général, qu'elle a traversé des périodes majoritairement déterministes, positivistes, mécanistes, qui ont entravé la compréhension de la relation de l'homme avec son environnement. Cela est en partie causé par les évolutions technologiques, et ce, malgré les courants de pensées issus de l'école de Palo Alto.

---

<sup>52</sup> L'Association Française des Sciences des Systèmes Cybernétiques, Cognitifs et Techniques (AFSCET) (1994) définit la systémique comme une « discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe, pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe ».

<sup>53</sup> Le modèle de communication ainsi élaboré va trouver son application aussi bien dans le champ de la psychothérapie, que dans le monde du travail et des organisations.

De ce fait, les pistes de développement se tournent vers le fait que l'accompagnement de projet doit dépasser les limites de l'approche classique de la communication pour « *construire et étendre les rhizomes du sens*<sup>54</sup> » (Levy, 1997 ; Sicard, 2001) afin que la conduite de l'Homme, qui est liée inextricablement à la communication (Mucchielli, 1995) contribue à la performance de projet.

## 2.2.2- La communication dans les organisations

---

La communication dans les organisations comporte diverses approches (Cabin, 2008) comme la communication interpersonnelle, la dynamique des groupes etc. Plusieurs auteurs affirment que la communication est un cadre d'analyse de l'organisation (Bouillon & al., 2007) permettant de les comprendre (et particulièrement l'organisation projet).

Dans cette perspective compréhensive, il est question d'étudier spécifiquement les interactions entre les individus aboutissant à la production de valeur ajoutée, de service (Bouillon, Bourdin & Loneux ; 2007).

Pour ce faire, l'intérêt se porte notamment sur les phénomènes sociaux<sup>55</sup> selon des « Approches Communicationnelles des Organisations » (ACO). Il s'agit d'une démarche, reliant les Sciences Humaines et Sociales (SHS) aux Sciences de l'Information et de la Communication, qui utilise un cadre d'analyse spécifique pour tenter d'expliquer et comprendre les différents mécanismes externes puis internes à l'individu, à partir du fait social.

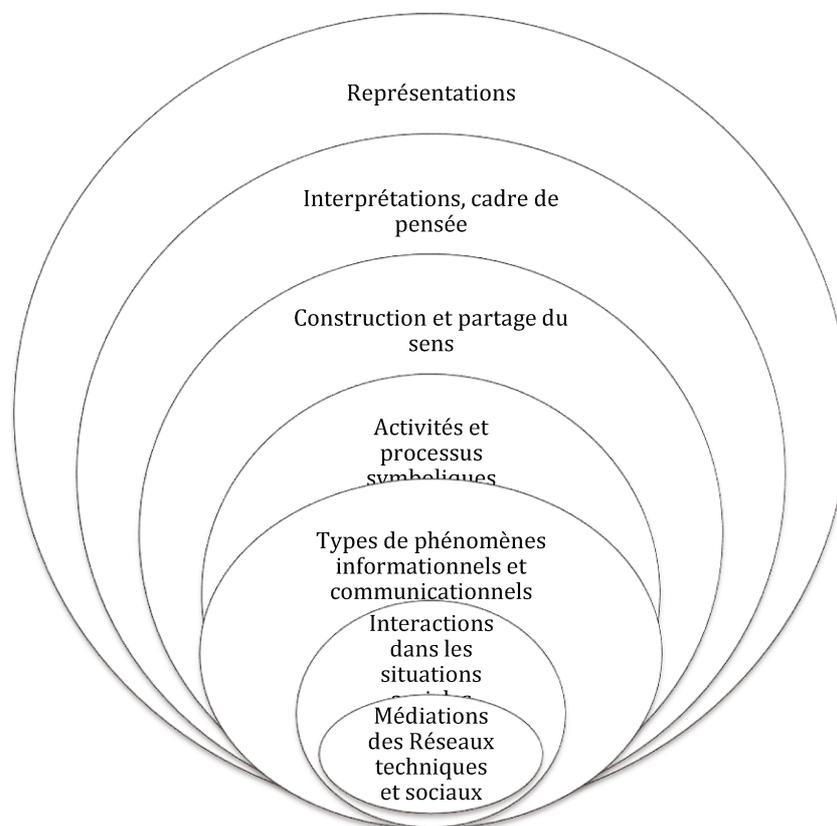
---

<sup>54</sup> Le sens est issu du latin « sentire » soit littéralement percevoir par les sens (les 5 sens du corps humain : l'ouïe, la vue, le toucher, l'odorat et le goût). Oustinoff (2016) nous indique que le sens et la raison sont très proches, concluant que le terme latin voulait dire aussi bien sentir que savoir. A ceci vient s'ajouter la notion de direction issue du portugais, de l'italien et de l'anglais. Enfin, il nous indique qu'« *il faudrait ajouter le « sens de la langue » (Sprachsinn), qui a ceci de particulier qu'il est celui qui permet de nommer et d'appréhender tous les autres ; c'est, selon Wilhelm von Humboldt, le sens le plus fondamental (Escoubas, 1992) ».*

<sup>55</sup> Définition d'un phénomène social selon Durkheim (2009).

« Des manières d'agir, de penser et de sentir qui présentent cette remarquable propriété qu'elles existent en dehors des consciences individuelles (...). Non seulement ces types de conduite ou de pensée sont extérieurs à l'individu, mais ils sont doués d'une puissance impérative et coercitive en vertu de laquelle ils s'imposent à lui (...) La première règle et la plus fondamentale est de considérer les faits sociaux comme des choses (...) La fonction d'un fait social doit toujours être recherchée dans le rapport qu'il soutient avec quelque fin sociale. »

Ces approches souhaitent comprendre les processus communicationnels observables pour expliquer les représentations mentales des individus (Simmel, 1984). Elles échelonnent différents aspects illustrés dans la figure 9 :



**Figure 9 : L'approche communicationnelle à la croisée du symbolique et du social selon Bouillon, Bourdin et Loneux (2017).**

Ces approches ont l'ambition d'appréhender un changement « à partir des activités de production de sens par les différents acteurs en situation de travail, des logiques dans lesquelles ils s'insèrent ; et enfin des discours et légitimations qui les accompagnent à différents niveaux » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Cependant, la hiérarchisation de ces constituants impose un ordre qui renvoie aux aspects déterministes de l'approche classique. En effet, les Approches Communicationnelles des Organisations proposent une démarche spécifique pour parvenir jusqu'aux représentations. Cette démarche combine elle-même trois approches complémentaires et interdépendantes : fonctionnelle, systémique et interprétative (Putnam, 1982 ; Tompkins & Redding, 1988). Ces approches considèrent la communication comme un processus dynamique et profondément social, qui :

- serait influencé par le contexte ;
- aurait un impact sur les représentations et vice versa ;
- permettrait la construction des représentations individuelles comme collectives (Moscovici,1989) ;
- conditionnerait l'action des individus si les représentations sont partagées.

Muchielli (1995 p.81) synthétise ces notions de la manière suivante : « *La communication interhumaine est un système à la fois verbal, gestuel, actitudinal et comportemental qu'il faut étudier globalement en tant que système [...]. Le verbal et le non verbal apparaissent comme des productions cognitives en interaction entre elles. La communication est un processus permanent d'élaboration et de production de sens* ». C'est donc au travers de l'approche interprétative<sup>56</sup> incluse dans ces approches, que nous cherchons à savoir comment le fait organisationnel (le projet) s'élabore, au travers des interactions sociales, pour identifier les éléments clés communicationnels dans l'accompagnement de projet.

Il s'agit là du processus de construction « *d'une communauté de sens (« shared realities »)* »<sup>57</sup>, pour que chacun participe « *à sa manière à l'exécution d'une partition invisible* ». Pour ce faire, Mucchielli (1995) nous invite à analyser toutes les formes d'échanges symboliques qui s'effectuent dans l'organisation projet (histoires, verbal/non verbal) et qui par extension, sont des représentations communes implicites, pour favoriser l'agir collectif.

---

<sup>56</sup> L'approche interprétative peut être considéré à l'instar de Perez (2008, pp. 101-113) ainsi : « Pour le chercheur interprétatif, le but est, dans le sillage de Max Weber de comprendre la réalité sociale. Il s'agit donc d'interpréter les intentions et les motivations qui guident les actions des individus ».

<sup>57</sup> Selon Parent (2004), cette quête du sens, le mène à la notion de culture en tant que « système de communication interindividuelle (« le véritable lien de culture, ce sont les interactions individuelles ») ».

Ces approches écartent cependant les relations de pouvoir pouvant exister entre les parties prenantes. De ce fait, si nous nous référons aux travaux de Weber (1947) et Friedberg (1997) sur la génération du pouvoir<sup>58</sup> au travers des interactions, la communication est également le fruit d'une relation spécifique. Ce « jeu » d'acteurs a pour but de faire réaliser par l'autre une action pour son propre intérêt. Le chef de projet a vertu à initier cette démarche, via un processus de sensibilisation auprès des parties prenantes. Cependant, il est à noter que l'absence de matérialisation concrète de l'objet « *digne d'intérêt* » (Lizarralde & Pilnière, 2012) est l'obstacle majeur à dépasser. Le chef de projet doit ainsi faire preuve durant cette période d'une « *coordination et une coopération subtiles* » (Ibid. p. 107) pour protéger la fragilité des liens établis. En effet, si nous reprenons la théorie de Crozier & Friedberg (1977) l'intérêt des individus résiderait dans l'obtention d'une marge de liberté d'action dans l'organisation. En effet, « *Les organisations ne sont pas des lieux neutres de production de sens et d'échange ; au contraire, elles émergent dans des contextes de luttes entre groupes d'intérêts et des systèmes de représentation concurrents* » (Mumby & Sthol, 1991). Des marges de libertés génèrent des « zones d'incertitudes » à l'encontre de l'entité dominante, qui lutte contre ce phénomène en mettant en place un contrôle dans ses relations de pouvoir.

Ces différentes approches nous permettent d'identifier l'enjeu principal de la communication dans l'accompagnement de projet qui semble résider dans la capacité à s'approcher des représentations des individus pour « faire » sens, afin que l'action puisse être favorable au projet. Les approches communicationnelles des organisations mettent en évidence plusieurs dimensions à prendre en compte pour le Chef de Projet (CP) :

- cognitive : le CP doit favoriser le partage de significations construites pour l'élaboration d'une représentation commune de la réalité ;
- systémique : Le CP doit veiller à identifier l'élaboration et la production constantes de sens, sous différentes influences externes et internes à l'individu, verbales et non verbales.
- interprétative : Le CP doit encourager la construction de la représentation du fait social (le changement prévu par le projet) auprès des parties prenantes.

---

<sup>58</sup> Comme le synthétise Lassalle (2010) « A a le pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir de B quelque chose que B ne ferait pas autrement. » (Dahl, 1957, p. 202). Mais le pouvoir est avant tout relationnel, « en effet, agir sur autrui, c'est entrer dans la relation avec lui et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne A sur une personne B. » (Crozier et Friedberg, 1977 : p.65) ».

Comme nous avons pu le voir, l'accès aux représentations est selon ces approches communicationnelles une démarche ordonnée, déterministe, cloisonnée. Les aspects socio-stratégiques comme les relations de pouvoir dans les relations ne sont pas pris en compte. La majorité de ces théories sont imprégnées de l'approche classique, elles sont constitutives d'une réalité que Watzlawick qualifie de premier ordre à savoir rationaliste, analytique.

Or, comme l'exprime Benedetto-Meyer & Willemez (2017, p.47) « *Il ne s'agit plus de faire accepter le changement mais de « produire de l'adhésion ». Les salariés ne doivent plus seulement connaître ou comprendre les changements, mais ils doivent en être partie prenante* ». Nous allons donc dans le prochain paragraphe étudier la notion d'adhésion qui est le troisième principal constituant de l'accompagnement de projet (avec la conduite du changement et la communication de projet).

## 2.3- L'adhésion au projet

Nous constatons que dans la littérature comme dans les pratiques, la participation des parties prenantes est un enjeu crucial pour la performance de projet (Autissier & Derumez, 2007).

Le chef de projet doit notamment garantir transparence et cohésion<sup>59</sup>, pour une plus grande efficacité (Allard-Poesi & Perret, 2005). Ces impératifs sont mis en évidence au travers des manquements évoqués sur la gestion des malentendus par le PMI (2017).

Qu'est-ce que l'adhésion et comment le chef de projet peut-il accompagner les parties prenantes pour qu'elles adhèrent au projet ?

### 2.3.1- Une approche compréhensive où l'individu doit se distinguer

---

L'adhésion est un mot polysémique qui peut être défini dans le langage commun par (CNRTL) :

- *l'action de s'attacher physiquement et très étroitement (à une chose) ;*
- *l'approbation ;*
- *la reconnaissance implicite ou explicite d'une autorité ;*
- *l'acceptation implicite ou explicite du contenu théorique et pratique d'une doctrine, d'une croyance ;*
- *l'acte par lequel une personne physique ou morale déclare souscrire aux dispositions contractuelles d'une association, d'un traité conclu par d'autres et déjà en vigueur.*

---

<sup>59</sup> Dickes & Fleury (2012 ; p.17 ) expliquent que « la cohésion sociale est le processus par lequel s'effectuent les compromis historiques qui donnent lieu aux différents régimes d'Etat-providence. Partant des travaux de Jenson (1998) qui a, pour la première fois, identifié les dimensions principales de la cohésion sociale, Bernard en a analysé la structure sous-jacente. Au nombre de cinq, les dimensions de la cohésion sociale repérées par Jenson sont de type binaire : il s'agit 1) du sentiment d'appartenance opposé à l'isolement, 2) de l'insertion opposée à l'exclusion, 3) de la participation opposée à la passivité, 4) de la reconnaissance opposée au rejet, et 5) de la légitimité opposée à l'illégitimité. »

Orfali (2011, pp. 7-9) définit le fait d'adhérer comme « *d'abord manifester sa liberté en tant qu'individu puisque la décision reste exclusivement privée, personnelle. Mais c'est aussi, très vite, s'inscrire dans un groupe, lui-même inséré dans une entité plus générale, sociétale et sociale, voire politique. Ainsi, c'est obligatoirement réfléchir aux conséquences de sa décision au niveau individuel comme collectif* ». L'adhésion ne se réduit pas à pouvoir répondre à la question « en être ou ne pas en être ? » (Orfali,2011).

Nous retrouvons dans la littérature sur l'adhésion les notions à la fois d'implication, de motivation, d'engagement et enfin de satisfaction des parties prenantes.

Nous allons donc étudier chacun de ces aspects.

### 2.3.2- L'implication

---

De nombreux auteurs (Mowday, Steers, & Porter, 1974 , 1979 , 1982 ; Wiener, 1982 ; Thevenet, 2003 ; Véniard, 2011) parviennent à décrire l'implication au travers des caractéristiques attitudinales et comportementales de l'individu.

L'implication se manifesterait par un fort attachement à l'organisation, aux valeurs de devoir, de loyauté, de fidélité. Ces aspects renvoient aux notions de valeurs et de culture des organisations qui ont une fonction normative dans les modes de pensées comme de se comporter des individus (Godelier, 2009). Un fort degré d'acceptation et de volonté à réaliser des actions avec une efficacité accrue (Meyer & Allen, 1997) serait atteint si les aspects précédemment cités sont préservés, valorisés. Certains auteurs (Jayaratna. & Rogers, 1996) insistent d'ailleurs sur le fait que c'est à partir des idéaux et des valeurs partagées que les organisations peuvent développer des actions de collaboration pour agir avec les turbulences du milieu.

Or, cette vision déterministe de l'adhésion trouve actuellement des limites décrites dans la littérature depuis la fin des années 90. En effet, majoritairement collective, elle ne prend pas en compte (Godelier, 2009 ; Martin A. S., 2013) :

- les interprétations individuelles au sujet des valeurs collectives comme de la notion de culture d'entreprise ;

- les marges de manœuvre que recherchent les individus. En effet et pour rappel, Crozier et Friedberg (1977, p. 196) considèrent que l'organisation est « *un instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres* » ;

- l'évolutivité des représentations individuelles comme celles partagées.

Dans ce cadre, la recherche des conditions d'adhésion se tournent sur un autre aspect constitutif : la motivation.

### 2.3.3- La motivation

---

Depuis plusieurs décennies les chercheurs s'intéressent à la motivation au travail. La motivation compterait pour 40% dans la réussite des projets en équipe selon Saxberg & Clark (2019).

Nous retiendrons la définition de Vallerand & Thill (1993) qui la décrivent comme étant « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Il est ainsi difficile d'observer la motivation d'un individu qui est déclenchée par des forces internes appelées « dispositions » (comme par exemple les besoins, l'instinct, les traits de personnalité) ou externes dits « situationnels » (comme par exemple le mode de management des supérieurs hiérarchiques) (Roussel, 2001, p. 4). La motivation varie aussi de faible à fort selon les circonstances (Pinder, 1984).

D'un point de vue psychologique, la motivation est un processus qui comporte quatre éléments constitutifs mobilisant la dépense d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale de l'individu (Roussel, 2004) :

- « *le déclenchement du comportement* [...] ;

- *la direction du comportement* [...] ;

- *l'intensité du comportement* [...] ;

- *La persistance du comportement* ».

Ainsi la manière d'agir ou autrement dit la conduite de l'individu serait conditionnée par certains facteurs, développés notamment dans les théories de la motivation de Maslow (1943) et d'Herzberg (1978).

De manière insuffisante, en s'appuyant sur les théories précédemment exprimées, l'accompagnement de projet devrait, pour mobiliser la motivation de chaque individu à la fois :

- combler les besoins individuels identifiés
- veiller aux facteurs de motivation tels qu'identifiés par Herzberg.

Ces facteurs n'étant pas « figés » mais évoluant selon les contextes, comment les favoriser en situation de changement tel que l'impose le projet ?

Nous voyons bien les limites déterministes et prescriptives de ces théories.

Les facteurs de motivation sont forcément partiels et parcellaires. Autrement dit, ces facteurs de la motivation sont intrinsèques, ils sont le « *résultat cumulatif de l'absence d'insatisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène<sup>60</sup> et de la satisfaction par rapport aux facteurs moteurs<sup>61</sup> ou de motivation* » (Zedini & al., 2016, p. 613).

Concernant les facteurs d'hygiène, il existe une démarche organisationnelle en plein développement appelée la qualité de vie au travail qui nous semble intéressante d'explorer pour l'accompagnement de projet.

---

<sup>60</sup> Les facteurs d'hygiène (Zedini & al., 2016, p.613.) sont les « conditions de travail, la rémunération, la supervision et l'orientation au travail, la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues, la politique d'administration de l'entreprise, etc. ».

<sup>61</sup> Les facteurs moteurs proviennent (Ibid.) « du contenu des tâches, de la promotion, du développement professionnel, de l'autodétermination et de l'accomplissement, de la reconnaissance et de la responsabilité ».

### 2.3.4- La qualité de vie au travail

---

Le Ministère des Solidarités et de la Santé (2018) explique que la Qualité de Vie au Travail (QVT) « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail<sup>62</sup> pour les salariés et performance globale des établissements ».

La QVT est apparue suite aux conséquences psycho-sociales engendrées par l'hyper-compétitivité, couplée aux injonctions d'adaptabilité et d'excellence, regroupées sous l'appellation des risques psycho-sociaux. Selon l'INRS (2018) : « Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail. L'exposition à ces situations de travail peut avoir des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, de troubles musculo-squelettiques, de troubles anxio-dépressifs, d'épuisement professionnel, voire de suicide ».

---

<sup>62</sup> Gollac, Volkoff, & Wolff (2014) nous invitent à considérer les conditions de travail comme la résultante de processus sociaux complexes qui identifient collectivement des éléments du travail « mauvais » devant être éliminés (sans pour autant que le métier disparaisse).

La préservation de la santé au travail s'est ainsi peu à peu réglementée (Carpentier & Bachelard 2009), ce qui a favorisé une dynamique de régulation sociale des organisations appelée le bien-être au travail (Bachelard, 2017). Comme l'exprime Thevenet (2017) : « *Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme* ». Cette reconnaissance institutionnelle de la QVT détermine au niveau de l'organisation l'identification comme l'attribution de critères psycho-sociaux aux différentes activités de travail (Volkoff, 2000 ; Abord de Chatillon & Moscarola, 2006)

Dans cette perspective, le chef de projet a vertu de relier les aspects de la qualité de vie au travail à ceux de la performance de projet tels que par exemple :

- l'économie liée à la prévention des coûts des effets négatifs du projet sur la santé des parties prenantes ;
- la performance sociale de l'organisation liée au maintien et au développement du capital santé (Soenen, 2017).

Ainsi, le projet peut de manière générale contribuer à la création de valeur<sup>63</sup> de l'organisation, s'il répond notamment aux critères de la qualité de vie au travail qui :

- conditionnent les aspects d'implication, motivation et engagement (vus précédemment) des individus ;
- permettent de mesurer la qualité des relations sociales ;
- encouragent la valorisation par notamment les réussites collectives concrètes (Nadistic, 2017).

De notre point de vue, ces aspects organisationnels de qualité de vie au travail nous semblent insuffisants car ils ne prennent pas assez en compte les représentations et leur dynamiques individuelles comme collectives de construction de sens. Dans ce cadre, il nous a semblé important de poursuivre par les notions d'engagement individuel et collectif.

---

<sup>63</sup> La création de valeur concerne une plus-value à la fois financière, sociale et écologique (Haddad & Boussaguet, 2013).

### 2.3.5- L'engagement

---

Le terme d'engagement a évolué depuis la Seconde Guerre Mondiale, du contrat moral au « spectateur engagé », qui participe donc par l'acte et/ou l'attitude à défendre une cause (Schnapper, 2012).

Il s'agit de dépasser la simple participation des individus dans l'organisation d'un point de vue binaire contribution/rétribution (Autissier, 2012), en encourageant plutôt la prise d'initiative.

La notion d'engagement a bénéficié de nombreuses recherches. Cependant, selon Filieul (2001), la plupart de ces recherches se sont heurtées à des freins de compréhension concernant les conditions sociologiques favorisant l'engagement, ainsi que les formes de passage à l'acte possibles. Les raisons avancées de ces « freins » sont :

- l'absence de prise en compte de l'engagement comme une activité sociale dynamique et évolutive, dépendante de variables contextuelles ;
- la non-atteinte d'un niveau suffisant d'engagement des individus. Ce niveau suffisant se produirait grâce à la confiance<sup>64</sup>.

La confiance qui est considérée ici dans le cadre de l'action humaine (Williamson, 1993) est un principe relationnel adapté aux organisations contemporaines (Bornarel, 2007). D'un point de vue psychosociologique, la notion de confiance serait le produit de processus relationnels collaboratifs spécifiques. Ces processus donnent à l'individu le sentiment de reconnaissance et de protection mutuelle envers ceux engagés dans l'effort commun (Hosmer, 1995 ; Bornarel, 2007). Cette confiance participerait à la coopération dans des situations de changement et aiderait spécifiquement à contourner les obstacles (Marzano, 2010) à partir d'un « contrat psychologique » entre des individus, permettant de faire valoir les interdépendances des droits et des intérêts de chacun (Hardin, 2006).

---

<sup>64</sup> D'un point de vue psychosociologique, nous retenons la définition de Bornarel (2007) : « la confiance est un mécanisme facilitant la mise en place de relations collaboratives adaptées à l'organisation contemporaine (..) Elle existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique (Hosmer, 1995)».

Tout comme la motivation, l'engagement est un processus individuel qui va solliciter en particulier « l'Idéal du Moi »<sup>65</sup>. Cette instance de la personnalité constituerait un puissant levier motivationnel de l'individu (Pagès, 1979 ; Zannad, 2009) par le fait de ressentir une satisfaction émotionnelle positive envers soi-même.

Dès lors, comment articuler ces aspects entre eux ?

### 2.3.6- L'articulation entre l'individu et le collectif

---

Le projet est une organisation instable temporaire, sans lien hiérarchique, où l'adhésion des parties prenantes est cruciale (Zannad, 2009) afin de prévenir le risque de désinvestissement à tous moments.

L'objectif est donc pour le chef de projet d'accompagner les individus, afin que chacun puisse, comme l'indique Piponnier (2009) « *maintenir son identité et trouver une place acceptable dans le dispositif* ». Pour cela « *chacun s'efforce de trouver un espace sociocognitif qui le relie non seulement à sa propre pratique et à celle de ses partenaires, mais aussi, au-delà, aux publics cibles vers lesquels il se trouve engagé à communiquer* ». Cette quête d'homéostasie oscillant entre l'individuel et le collectif, les intérêts et la reconnaissance contribue à la cohésion<sup>66</sup> du groupe. Cette cohésion se manifesterait notamment par la cohérence des discours. Ces derniers permettraient fondamentalement de faire exister le projet (Vacher, 2009) au travers notamment de ce que Fouquier & Cannamela (2010) appellent « *les chemins de l'adhésion* ».

---

<sup>65</sup> L'idéal du Moi est selon Freud (1921, p. 42) une partie du Moi (une des trois instances de la personnalité selon la théorie de cet auteur, la plus consciente, en lien avec l'extérieur) qui a « *pour fonctions l'observation de soi-même, la conscience morale, la censure des rêves et le rôle décisif dans le processus du refoulement. Nous disions alors que cet idéal du moi était l'héritier du narcissisme, dans lequel le moi infantile se suffisait à lui-même. Peu à peu il emprunte aux influences du milieu toutes les exigences que celui-ci pose au moi et auxquelles le moi n'est pas toujours capable de satisfaire, afin que, dans les cas où l'homme croit avoir des raisons d'être mécontent de lui-même, il n'en puisse pas moins trouver sa satisfaction dans le moi idéal qui s'est différencié du moi tout court* ».

<sup>66</sup> La cohésion telle que nous l'entendons est la propriété d'éléments liés entre eux, de manière solidaire et qui assurent l'intégrité de l'ensemble.

Il s'agit de 5 types de stratégies de communication interne des organisations pouvant être mobilisées par le chef de projet afin d'améliorer sa performance. Nous retrouvons :

- la voie « *ADN* » qui redéfinit les fondements de la vision commune de l'organisation ;
- la voie « *ambassadeur* » qui construit l'interface avec l'extérieur et son image ;
- la voie « *coopérative* » qui rassemble des individus aux compétences et positions hiérarchiques pour une contribution spécifique par délégation de pouvoir ;
- la voie « *éthique* » par les références sociétales autour de l'engagement citoyen, le développement durable et autres valeurs contemporaines ;
- et pour finir, la voie « *utopique* » par la projection d'un futur commun amélioré.

Ces stratégies n'intègrent cependant pas les stratégies que déploie chaque individu afin de contrôler et maintenir sa zone de liberté. Cela concerne aussi le chef de projet. En effet, même si celui-ci requiert une légitimité d'autorité octroyée formellement par l'institution (Midler 1993), celle-ci n'aura de valeur que si elle est également considérée, acceptée par les membres de l'équipe projet. Elle se construira au cours du temps notamment par le biais des interactions. Ainsi, le chef de projet doit démontrer ses capacités relationnelles et comportementales (Auger, 2008) pour que son leadership soit reconnu, tout en préservant et valorisant son « authenticité ». Il s'agit d'assurer une cohérence dans les actes comme les discours. Dans ce cadre, Rob Goffee & Gareth Jones (2018) soulignent l'importance d'un « vrai » leader dans un environnement soumis à de nombreuses variations. Rejetant le fait que ce soit une qualité « innée » mais attribuée par les autres, elle exige de révéler certains aspects de sa personnalité, son « authenticité », en fonction des situations, en faveur du projet.

En conclusion de ce paragraphe consacré à l'adhésion, nous venons de voir que les limites évoquées dans chacun des principes constitutifs de l'adhésion renvoient à l'approche classique et révèlent la nécessaire co-construction pour œuvrer selon Latour & Callon (1986) à faire sens pour l'individu comme pour la collectivité, et combler les besoins.

Autrement dit, la situation de projet ne peut donc simplement se décréter, mais relève aussi d'une évolution des représentations mentales, c'est-à-dire un apprentissage.

## 2.4- L'apprentissage et le projet

Le concept d'apprentissage intéresse les Sciences de Gestion, particulièrement depuis ces quarante dernières années, puisque dans l'environnement mouvant qui est le nôtre il est nécessaire d'apprendre (Fillol, 2004). Dans une société où les connaissances peuvent devenir rapidement obsolètes, où les conditions de travail nécessitent une adaptation continue de l'individu dans son travail, apprendre devient incontournable et est partie intégrante du travail.

Dans ce cadre, dans quelle mesure apprendre peut-il contribuer à la performance de projet ?

### 2.4.1- L'apprentissage : entre individu et organisation

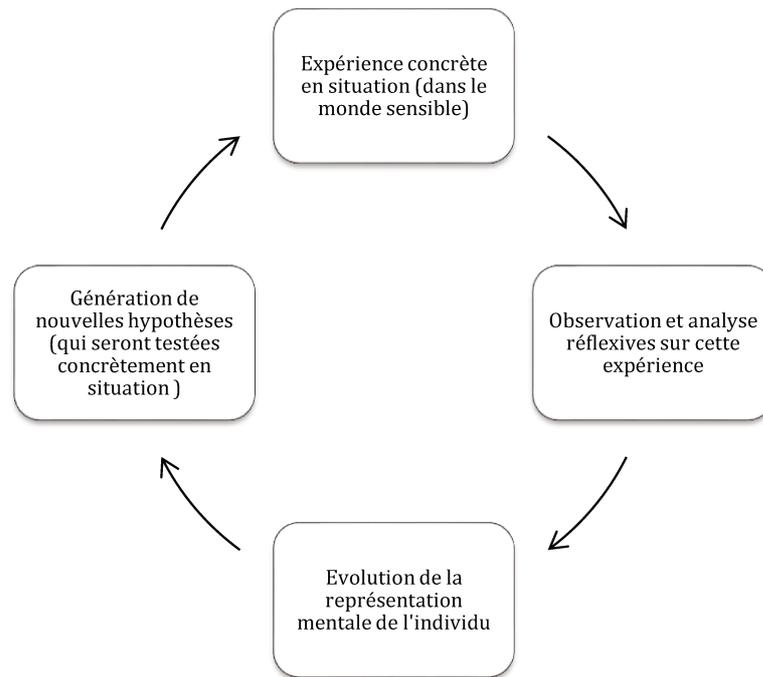
---

D'un point de vue individuel l'apprentissage implique la modification des représentations mentales (Piaget, 1959), ce qui signifie que l'individu a une part active dans cet apprentissage.

Dans l'approche de Piaget (1959), l'apprentissage se produit par assimilation et accommodation. Si ces deux processus correspondent à l'intégration d'une information (qui est un stimulus de l'écosystème), l'assimilation enrichit mais ne remet pas en cause le schéma de pensée, alors que l'accommodation va exiger un changement du schéma de pensée pour intégrer cette information.

Le mécanisme d'acquisition d'une nouvelle représentation (également appelée « représentation modifiée ») peut s'illustrer au travers de la théorie de l'apprentissage de Kolb (1984). En s'appuyant sur les théories de Dewey, de Lewin et Piaget, Kolb propose un apprentissage expérientiel, qu'il nous semble intéressant d'identifier si nous considérons le projet comme un espace propice à l'expérience.

Le cycle comporte plusieurs étapes représentées dans la figure 10 :



**Figure 10 : Cycle d'apprentissage inspiré de Kolb (1984).**

Le produit qui résulte de cette transformation est une nouvelle connaissance.

La nouvelle connaissance peut-être de nature explicite ou tacite selon la taxinomie de Nonaka & Takeuchi (1997). Les connaissances explicites sont transmises par le langage et les supports de communication divers. Elles peuvent être codées (Polanyi, 1966 ; Nonaka & Takeuchi, 1995) donc stockées et transférées selon des démarches et procédures usuelles. Nous considérons ce type de connaissances comme des informations.

Les connaissances implicites sont difficilement transmissibles, elles « *incluent des éléments cognitifs, des schémas, croyances et modèles mentaux, et définissent la vision du monde des individus (Nonaka, 1994). Ces connaissances sont transférées par analogies, métaphores et surtout par la pratique. Reix (1995) » (Fillol, 2004, p. 35).*

Plusieurs niveaux d'apprentissage semblent possibles et se manifestent par une réponse langagière ou comportementale (pratique) selon Koenig (2006), comme le reprend le tableau 3.

| Niveau d'apprentissage | Réponse effectuée   | Conséquence  |
|------------------------|---|--|
| Niveau 0               | Sans modification de la « grille » existante.<br>Pas de vérification de la justesse ou fausseté de la réponse donnée. | Pas d'informations permettant une amélioration de la réponse future. |
| Niveau 1               | Possibilités de changer la réponse selon un choix préexistant.  | Ajustement de la réponse.  |
| Niveau 2               | Possibilités de modifications du nombre de réponses selon un choix pré existant.                                      | Autres réponses possibles.   |
| Niveau 3               | Différentes réponses dont la signification est modifiable.  | Autres significations possibles.                                     |

**Tableau 3: Les niveaux d'apprentissage face à un changement selon Koenig (2006).**

L'apprentissage d'un point de vue organisationnel est un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig 2006 ; pp.293-306).

A l'instar de Koenig (2006) nous distinguons au sein de l'organisation, deux modes d'apprentissage : les opérations comme « *gestion de l'expérience* » et les projets en tant « *qu'intelligence de l'expérimentation* ». S'appuyant sur Doz, Koenig nous invite à prendre en compte ces deux aspects en mouvement dans un projet, pour « *relever le défi de satisfaire conjointement la logique de l'expérience et celle de l'expérimentation* » .

Les facteurs de réussite de l'apprentissage ont été mis en évidence à partir de l'étude de ses freins.

## 2.4.2- Les conditions d'apprentissage : entre individu et organisation

---

A bien y regarder, d'un côté, les raisons des échecs de l'apprentissage ont été attribuées pendant plusieurs décennies à des causes individuelles cognitives, ne tenant pas compte du contexte et mises en évidence par les travaux sur la caractérisation des déficits de Binet & Simon (1905) (vis-à-vis de « l'âge mental ») puis ceux de Piaget (concernant la structuration de la pensée logico-mathématique). Face à l'échec des méthodes pédagogiques issues de ces courants (Chartier, 2003), les recherches se sont tournées vers la compréhension des conditions d'apprentissages en situation réelle, via notamment des disciplines comme la psychologie cognitive, ou celles de l'éducation. L'étude portant sur les processus mentaux a notamment indiqué que les individus possédaient une pluralité de stratégies d'apprentissage. A ce propos, Sternberg (1988) puis Olry-Louis (1995) ont mis en évidence l'influence de « métacomposantes psychologiques » représentées particulièrement par les traits de personnalité<sup>67</sup>. Ces métacomposantes pourraient déclencher le processus ainsi que la stratégie d'apprentissage spécifique de l'individu. Ce modèle interactionniste a ainsi établi les conditions d'apprentissage de l'individu listées ci-dessous :

- le trait de personnalité (comme le conformisme, l'indépendance, la sociabilité) ;
- les comportements (réfléchi, actif) ;
- les contenus privilégiés (précis, global).

Nous pouvons cependant faire le constat que ces conditions d'apprentissage individuelles revêtent un aspect plutôt déterministe et ne nous apportent aucun élément sur le lien éventuel avec l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>67</sup> Concernant la personnalité et ses traits, nous nous référons à la définition de Fraisse (2005, p. 102) « En nous reportant au schéma dynamique de l'étude des conduites, nous pouvons caractériser la personnalité comme tout ce qui, dans un individu, est la source de l'élaboration d'une réponse à partir d'une situation. Ce tout est complexe et nous faisons nôtre la définition de Sheldon (1942) : la personnalité est « l'organisation dynamique des aspects cognitifs, affectifs, conatifs, physiologiques et morphologiques de l'individu ». Précisons tout de suite que la personnalité peut s'analyser en composantes, on dit habituellement en traits (anxiété, extraversion, rigidité, par exemple) mais que cette étude doit être complétée par la recherche des structures de la personnalité qui apparaissent dans l'unité relative d'un moi ».

D'un autre côté, concernant l'apprentissage organisationnel, nous pouvons faire le constat que la littérature présente différents courants de pensée s'intéressant cette fois-ci aux conditions qu'offrent l'organisation pour favoriser cet apprentissage, regroupées sous le nom d'organisation apprenante<sup>68</sup>.

L'organisation apprenante recherche un idéal qui « *inclut les notions d'adaptabilité organisationnelle, de flexibilité, d'évitement des pièges de la stabilité, de propension à l'expérimentation, de promptitude à repenser les fins et les moyens, de culture de l'enquête, de capacité humaine à apprendre au service d'objectifs organisationnels, et de création de cadres organisationnels comme contextes pour le développement humain* » (Argyris & Schön, 2001, p. 236). Chaque courant de l'organisation apprenante a privilégié un ou plusieurs constituant(s) de cet idéal, en les combinant de diverses manières, sous l'influence de différents contextes socio-technico-économiques, à travers les époques. Nous nous référons aux travaux d'Argyris & Schön (2001) qui ont notamment permis de compiler ces courants, pour mettre en évidence les conditions favorisant l'apprentissage au sein d'une organisation.

Ces conditions seraient de trois ordres :

- structurels : Aménagement(s) décentralisé(s), avec un faible niveau de hiérarchies ;
- systémiques :
  - o structure(s) permettant l'étude intégrée réflexive des méthodes et démarches existantes, explicites et implicites, encourageant les expérimentations ;
  - o mesure de la performance organisationnelle ;
  - o transmission (feed-back) de la performance (à la fois « macro » et « micro », globale et spécifique) rapide, régulière, auprès des parties prenantes internes et externes à l'organisation ;
  - o promotion de l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>68</sup> Nous reprenons les propos d'Argyris & Schön, (2001, p 250) qui expliquent que dans le cadre « des collectivités qui deviennent organisationnelles à partir du moment où elles réunissent trois types d'aptitudes essentielles : la prise de décisions collective (elle autorise des groupes d'individus à dire « nous » en parlant d'eux-mêmes), la délégation de l'autorité à un individu qui agit au nom de la collectivité, et enfin, la capacité à déterminer qui fait ou ne fait pas partie de la collectivité. Dans ces conditions, d'un point de vue conceptuel, il est raisonnable de dire que les individus peuvent agir au nom de l'organisation, ce qui les autorise à entreprendre, toujours au nom de l'organisation, des processus d'apprentissage (enquête organisationnelle) qui peuvent, à leur tour, produire des résultats d'apprentissage tels que ceux qui se reflètent dans les changements de théories d'action organisationnelles et dans les artefacts qui les encodent ».

- processuels : Structure permettant l'identification des erreurs de deuxième niveau, à savoir les phénomènes comportementaux de ceux élaborant le système d'apprentissage dans l'organisation. Cela se matérialise par la prise en compte des déficits de communication produits par les « *routines défensives [...], les tabous, jeux de pouvoir et camouflages organisationnels* » (Ibid, pp. 246).

A la lumière de ces apports, il nous semble bien que ces conditions se focalisent sur l'apprentissage organisationnel, et ne nous apportent pas assez d'éléments sur le lien éventuel avec l'apprentissage individuel. Autrement dit, quelle est la place de l'individu dans l'organisation apprenante ?

Face à ces approches très intéressantes mais qui présentent quand-même certaines limites et une forme de réductionnisme, nous avons essayé de poursuivre notre analyse sur les conditions d'apprentissage spécifiques en situation de projet.

### 2.4.3- L'apprentissage mené par le chef de projet

---

L'apprentissage en situation de projet se situerait dès la phase amont et tout au long du projet. Pour ce faire, le chef de projet est amené à articuler le management de projet et le management des compétences en tant que « *gestion conjointe* » (Loufrani-Fedida, 2008). Ainsi, le chef de projet va participer au développement des compétences des parties prenantes, développement qui commence par le recensement des compétences nécessaires pour le projet.

Il est intéressant pour le sujet qui nous préoccupe, de nous centrer maintenant sur les conditions de développement de ces compétences.

Pour certains auteurs tels qu'Argyris & Schön (1978, p. 23) « *au sens général, on peut dire qu'une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques* ». Pour d'autres auteurs, l'organisation apprend et recherche l'amélioration (Levitt & March, 1988) notamment par le travail collectif (Senge, 1990).

Cependant, comme le montrent les nombreux travaux sur le sujet et comme nous avons pu le mettre en lumière précédemment, les écarts entre la performance souhaitée et effective témoignent du fait que l'apprentissage ne va pas de soi.

Ainsi, il nous paraît intéressant de nous tourner vers des auteurs tels que Cellier & Lavallée (2004) qui mettent en évidence le rôle déterminant que le contexte peut jouer dans l'apprentissage. En effet, pour eux, le contexte est à même de favoriser « *des pédagogies qui posent l'émancipation, la socialisation et l'action comme moteurs de l'apprentissage* » (Cellier & Lavallée, 2004, p.93). Dans cette mouvance, la théorie du « *learning by doing* » du philosophe John Dewey (1967) constitue notamment une des formes d'apprentissage possibles en mode projet. C'est notamment ce que Koenig (2006) nous rappelle avec la reconnaissance et l'autorisation dans une certaine mesure des « *essais-erreurs* ». Cette modalité d'apprentissage s'apparente à la pédagogie projective qui est « *l'ensemble des attitudes mentales et gestuelles, des conduites et procédures qui autorisent la définition, l'accomplissement et l'exploitation d'un projet* » (Cellier & Lavallée, 2004, pp. 41-86). Bien qu'il nous semble des plus pertinents de prendre en considération le contexte dans l'apprentissage, ces approches nous laissent à penser que le fait que le chef de projet adopte une posture de pédagogue<sup>69</sup>, va de soi. Autrement dit, de notre point de vue, il est nécessaire que le chef de projet fasse l'apprentissage de cette posture de pédagogue.

---

<sup>69</sup> Chalmel (2010, pp. 143-156) nous indique que le « *pédagogue est avant tout un praticien-théoricien de l'action éducative. Le pédagogue est celui qui cherche à conjoindre la théorie et la pratique à partir de sa propre action. C'est dans cette production spécifique du rapport théorie pratique en éducation que la pédagogie prend son origine, se crée, s'invente et se renouvelle* ».

## 2.5- Synthèse du chapitre 2 : « Vers l'accompagnement de projet »

Ce chapitre s'est consacré à étudier l'accompagnement du chef de projet comme piste de développement pour l'amélioration de la performance de projet.

Nous avons pu explorer certains de ses aspects constitutifs comme :

- la conduite du changement, avec en particulier la nécessaire structuration de la phase amont de projet, au travers de la réalisation du diagnostic de changement, puis le déploiement de démarches et méthodologies standardisées. Ces dernières s'appuient notamment sur les dynamiques de groupes, dans le but de chercher à diminuer, maîtriser l'incertitude ;
- la communication qui s'attache à donner du sens pour l'ensemble des parties prenantes, au travers des représentations individuelles et collectives. Pour ce faire, de nombreuses approches sont combinées dans une démarche à la fois cognitive, systémique et interprétative ;
- l'adhésion que le projet requiert aux travers, entre autres choses, des valeurs, de la culture, réalisée via des démarches et méthodologies organisationnelles qui conditionneraient l'implication, la motivation et l'engagement des parties prenantes ;
- l'apprentissage dans le projet, favorisé par des approches pédagogiques contextuelles à mobiliser.

L'analyse de ces aspects a permis de mettre en évidence des limites communes issues de l'approche classique stricte, telles que :

- La prédominance de nombreuses méthodologies et démarches standardisées et standardisantes, écartant l'influence de l'environnement.
- Le peu de prise en compte des processus, dynamiques et évolutions possibles du projet envisagé alors comme un système fermé.
- La confrontation des approches individuelles et des approches organisationnelles qui conduit à attribuer la primauté de l'individu sur le collectif ou vice-versa.

- Le manque de prise en compte des aspects socio-stratégiques tels que les relations de pouvoir et la recherche des marges de manœuvre de l'individu pour maintenir son autonomie.
- Le fait de penser que nous pouvons accéder directement aux représentations mentales de chaque individu.

Ainsi, dans ce chapitre, à partir des concepts d'acceptation, d'implication et d'intention de changer, nous avons tenté de comprendre les comportements individuels et collectifs dans le projet. Nous avons pu constater que les actions résultant d'une évolution des représentations sont le fruit d'un apprentissage. En définitive, le projet parce qu'il engendre un changement doit comporter un accompagnement reliant contexte, contenu et processus (Pettigrew, 1985, 1987) à partir des représentations mentales des individus. La réalisation du changement dépendrait en partie des modalités d'apprentissage mises en place par le chef de projet dans son accompagnement de projet (Autissier & Moutot, 2016).

Face à ces éléments, nous optons donc pour une approche qui favorise un accompagnement à partir des représentations, entre autres, sur le sens donné au projet (Benedetto-Meyer & Willemez, 2017) pour les faire évoluer et ainsi améliorer la performance de projet.

Il s'agit pour le chef de projet de favoriser ces évolutions de représentations mentales pour dépasser les limites de disjonction, réduction, cloisonnement, détermination, prescription, en mobilisant particulièrement « *l'intelligence du social pour rendre compte des formes complexes d'intégration des acteurs dans une collectivité donnée* » (Carayol & Gramaccia, 2015, p. 5) et en acceptant l'incertitude dans lequel le projet évolue.

Dans cette perspective, nous allons consacrer le dernier chapitre de cette première partie, à une approche qui nous semble adaptée pour relever ces défis : la pensée complexe.

## CHAPITRE 3 - L'apprentissage de l'approche complexe de projet : une proposition pour l'amélioration de la performance de projet

Ce chapitre nous donne l'occasion de définir la complexité et de définir notre approche.

En effet, l'approche complexe est une posture que l'on adopte, un construit. Nous allons expliciter notre vision de l'approche complexe, et notamment de ce que doit être selon nous l'accompagnement à l'approche complexe de projet, l'apprentissage à l'approche complexe.

Dans le langage usuel il arrive très souvent de qualifier quelque chose de complexe lorsque nous reconnaissons notre incapacité à comprendre, distinguer. Ainsi, il nous a semblé intéressant de définir en premier lieu le terme « complexité ».

Nous nous référons aux propos de Thiétart (2000, p.3) qui indique que « *la complexité peut être caractérisée par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction. Ces éléments sont nécessaires pour reproduire les fonctions des systèmes auto-organisés, auto-reproducteurs, apprenants et adaptatifs* ».

Edgar Morin (2004) précise qu'en employant le terme « complexe » pour qualifier une personne ou un phénomène, nous exprimons d'une certaine manière une incapacité à discerner, comprendre. Ce terme de plus en plus utilisé dans nos sociétés est de prime abord une notion subjective dépendante de qui l'exprime, et comment elle est perçue (Thiétart, 2001).

Au sein des organisations, la complexité peut être considérée comme une « *autre manière d'aborder [...] de comprendre les organisations* » (Schmitt, 2016). Dans un environnement évolutif et sous contraintes, prendre en compte la complexité est un enjeu crucial pour l'organisation car la complexité ne cesse de se développer, elle est une opportunité pour faire face à la concurrence, et pour cela, son intégration dans les projets est vital (Cooke-Davis, 2013).

Pour ce faire, Morin (ibid.) nous invite à pratiquer « *l'art d'affronter l'incertitude* » via la pensée complexe<sup>70</sup>. C'est donc dans ce cadre, que nous allons étudier et identifier l'apport de cette pensée dans la performance de projet.

Dans un premier temps, nous allons explorer les différents domaines du projet au travers de la pensée complexe, ce qui nous permettra de caractériser ses atouts pour agir avec et dans la complexité. Nous terminerons ce chapitre par l'apprentissage de cette approche complexe de projet en tant que proposition de modalités d'accompagnement de projet pour améliorer sa performance.

### 3.1- Penser la complexité pour mieux comprendre

Le fait d'envisager le projet tel que nous l'avons décrit précédemment selon l'approche classique, provient nous semble-t-il de l'héritage fort en France du cartésianisme. Cet ancrage reste encore aujourd'hui prépondérant dans les organisations. L'organisation du savoir selon l'approche classique a opéré sur le projet lui-même en séparant ses constituants, en les hiérarchisant en logiques de différents niveaux et ce afin de lutter contre l'incertain. Ces aspects renvoient plus généralement au paradigme de simplification à savoir « *l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction* » (E. Morin, 2005, p.8). En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, le projet que ce soit en gestion de projet, management de projet et même en accompagnement de projet, s'est développé dans un environnement imprégné par les piliers de la pensée classique que sont l'ordre, la séparabilité, la raison absolue (Le Moigne & Morin, 1999). D'ailleurs, l'intensification du mode projet dans les organisations et la persistance de l'approche classique de projet ont généré le « *syndrome du projet unique* » (Engwall, 2003) qui revient à conceptualiser le projet « *indépendamment de l'histoire, du contexte et des perspectives qu'il engage pour l'avenir* » (Scranton, 2008, pp. 161-173).

---

<sup>70</sup> Morin (1995) : « Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est autoproduitive. À l'origine de la vie, il s'est créé une sorte de boucle, une sorte de machinerie naturelle qui revient sur elle-même et qui produit des éléments toujours plus divers qui vont créer un être complexe qui sera vivant. Le monde lui-même s'est autoproduit de façon très mystérieuse. La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier ».

La pensée complexe a vertu de lier les éléments de l'écosystème. Elle les relie non pas dans des relations simples de causalité (raisonnement linéaire) mais au travers de boucles dynamiques (Morin, 1995). Cette approche permettrait ainsi de comprendre les comportements aléatoires, les phénomènes incertains dans lesquels nos écosystèmes sont plongés (Le Moigne, 2007). Autrement dit, la pensée complexe permettrait de relier pour « construire du sens » (Enjolras, Schmitt & Camargo, 2016, p. 108).

La mobilisation de la pensée complexe contribue à adopter une posture compréhensive mais aussi à accepter que la prédiction soit nécessairement limitée dans le temps. Ceci a vertu de permettre une prise de décision pour agir avec et dans l'incertitude.

Comme l'exprime Morin : « *la pensée complexe est tout d'abord une pensée qui relie. C'est le sens le plus proche du terme complexus (ce qui est tissé ensemble). Cela veut dire que par opposition au mode de penser traditionnel, qui découpe les champs de connaissances en disciplines et les compartimente, la pensée complexe est un mode de reliance. Elle est donc contre l'isolement des objets de connaissance; elle les restitue dans leur contexte et, si possible, dans la globalité dont ils font partie* » (Vallejo-Gomez, 2008, p. 249).

Nous allons donc en premier temps définir les principes majeurs de la pensée complexe. Nous pourrons ainsi caractériser les apports de la pensée complexe contribuant à l'amélioration de la performance de projet.

### 3.1.1- Les principes de la pensée complexe pour réformer notre façon de penser

---

« *Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous* ».

*Gandhi*

Cette citation nous évoque l'importance de l'évolution des représentations mentales des parties prenantes de l'organisation pour que cette dernière évolue.

La pensée complexe nous « invite » à réformer notre mode de pensée. Pour ce faire, voici les différents « *opérateurs de la pensée qui relie* » (Morin, 2008) qui sont « *des guides pour penser la complexité* » (Le Moigne & Morin, 1999, p. 260).

- le principe de reliance est le principe majeur « *de reconnaissance de la complexité* » (Le Moigne, 2009, p. 32). Il permet à la pensée de pouvoir « *traiter l'interdépendance, la multi dimensionnalité, le paradoxe* » (Morin, 1986, p. 232) face à l'ensemble des phénomènes pour mieux les comprendre, en faisant émerger des idées comme d'autres possibilités pour agir (Larrasquet, 2006) ;
- le principe de la réintroduction du connaissant dans toute connaissance. « *De la perception à la théorie scientifique, toute connaissance est une reconstruction/traduction par un esprit/cerveau dans une culture et un temps donnés.* » (Morin & Le Moigne, 1999, p. 265 ; Morin, 2008, pp. 79) ;
- le principe systémique ou organisationnel. Il permet de lier inextricablement la connaissance du tout à la connaissance des parties (et vice-versa) en se référant aux propos de Pascal (2000). Il nous invite à embrasser l'idée que « *le tout est plus que la somme des parties* » (Le Moigne & Morin, 1999, p. 261). Autrement dit, faire des liens génère des « émergences » (cf. principe suivant), à savoir des événements, qualités qui ne figureraient pas si les éléments étaient pris isolément. D'autre part, certains événements, qualités peuvent être « inhibés » par l'ensemble ;
- le principe d'émergence nous invite à identifier et/ou révéler une propriété qui est irréductible, indéductible à l'organisation du tout (Morin, 2005). Pour illustration, nous pouvons nous référer au son d'un orchestre symphonique (qui n'existe pas si chaque instrument joue individuellement), ou bien à la molécule d'eau (qui a des qualités propres que n'ont pas l'hydrogène et l'oxygène qui la compose) ;
- le principe hologrammique nous pousse à prendre en compte que « *la partie est dans le tout, et le tout dans la partie* » (Morin, 2014). Au même titre que l'ensemble du patrimoine génétique qui figure dans chaque cellule de notre organisme, un individu spécifique représente la société, et la société représente cet individu. Ce principe invite notamment le chef de projet à incarner le projet et, notamment dans notre recherche, développer des compétences spécifiques à l'approche complexe de projet ;

- le principe d'auto-éco-organisation concerne l'autonomie et la dépendance. Un système en activité puise son énergie dans l'environnement pour survivre. De ce fait, l'autonomie est possible via cette dépendance. Le concept de dépendance devient donc complémentaire à celui de l'autonomie (en plus d'être antagoniste). De plus, l'autonomie d'un système se caractérise par son originalité, son individualité. Ainsi, le système doit à la fois être ouvert (pour puiser l'énergie) et clos (pour garder son unicité) (Morin, 2014). Mobiliser ce principe favorise à la fois l'autonomie du projet et sa dépendance-intégration dans son écosystème ;
  - le principe dialogique lie deux notions antagonistes de manière complémentaire, sans pour autant les confondre, tel que l'ordre et le désordre, l'homme biologique et l'homme culturel. Ce principe permet d'assumer l'association de ces deux types de notions qui stimulent régulent le système (Morin, 1999, 2014). Ce principe nous invite notamment à repérer ces dialogues dans le projet ainsi leurs liens en vue d'en faire une force dans le projet ;
  - le principe d'irréversibilité s'inspire du deuxième principe de la thermodynamique (apparue au 19<sup>ème</sup> siècle) et met en évidence la dégradation irréversible dans le temps de l'énergie en chaleur (Morin, 2005). Il nous invite à prendre en compte le temps comme variable et faire preuve de prudence critique sur la possibilité de favoriser les phénomènes irréversibles ;
  - le principe d'imprévisibilité ou d'imprédictibilité est un « *précieux garde-fou pour le modélisateur* » (Larrasquet, 2006, p. 5) car il nous invite à reconnaître en permanence cette dimension et ainsi faire preuve d'humilité en limitant notamment la prédiction dans le temps ;
  - le principe d'écologie de l'action nous demande de prendre conscience que toute action (Morin, 2009, p. 23) « *échappe à la volonté de son auteur en entrant dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient. Tel est le principe propre à l'écologie de l'action [...]. L'écologie de l'action c'est en somme tenir compte de la complexité qu'elle suppose, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, inattendu, imprévu, conscience des dérives et des transformations* ».
- Ce principe nous invite notamment à accepter en prenant en compte ces phénomènes dans le projet.

- Le principe de récursivité : Issu de la modélisation cybernétique de deuxième ordre (Watslawick, 1974) ce principe abolit le schéma cognitif de causalité linéaire des événements (Le Moigne, 2009). Ce principe met en évidence le fait qu'au fil du temps lorsqu'un système fonctionne, il modifie lui-même son fonctionnement et son organisation. Morin l'illustre par le fait de penser complexe : « *La façon de penser complexe se prolonge en façon d'agir complexe* » et récursivement « *La façon d'agir complexe développe la façon de penser complexe* » (Le Moigne, 2010, p. 12). Le principe de récursivité est une boucle qui rend compte des phénomènes d'auto-production et d'auto-régulation. Autre exemple illustratif : le système de reproduction humain fait que nous sommes les produits mais aussi les producteurs. Il en est de même pour la société avec les hommes.

L'ensemble de ces principes nous incitent à adopter un mode de pensée qui fait des allers-retours entre le global, le singulier et le particulier, le certain et l'incertain, l'ordre et le désordre, l'autonomie et la dépendance (Le Moigne & Morin, 1999).

L'objectif est de pouvoir avoir une compréhension des phénomènes en prenant en compte ce qui est de l'ordre du rationnel, de l'objectif et du subjectif. Il s'agit d'une approche multidimensionnelle contextualisée qui souhaite saisir (Morin, 2005, p. 127) « *les caractères singuliers et les caractères globaux* ».

Le projet constitue un cadre restreint propice à la mobilisation de ces principes. Nous avons vu que le chef de projet tient une place cruciale pour la performance du projet. Mobiliser les principes de la pensée complexe peut s'illustrer par différentes questions que le chef de projet est amené à se poser au cours de son accompagnement (Allard Poesi & Perret, 2005, pp. 193-209) :

- « *Comment guider une équipe au travers d'une vision, tout en permettant aux participants de contribuer à son élaboration ? [...] Comment faire participer alors qu'une partie des membres du groupe s'y refuse et impose leur « faire-faire » ?* » (Ibid., p 205). Cette question que soulèvent Allard Poesi & Perret nous donne, nous semble-t-il un bon exemple de la mobilisation du principe dialogique ;

- « *Comment faire participer alors que cette participation remet en cause le comportement même du responsable de projet ?* » (Ibid., 2005, p. 205). Dans cet autre exemple, les acteurs attendent que le chef de projet soit tour à tour un leader, un manager, un chef. De notre point de vue, cette adaptation interactionnelle et situationnelle demandée par les autres parties prenantes illustre le principe de récursivité.

Les principes de la pensée complexe sont des opérateurs de la pensée qui ont également comme point commun le fait de prendre en compte les aspects dynamiques des phénomènes. Cela nous permet d'adopter une autre vision des choses, c'est-à-dire à avoir une autre compréhension des phénomènes dans lequel le projet évolue au lieu de vouloir à tout prix les maîtriser.

Dans notre quête d'amélioration de la performance de projet, nous allons maintenant nous centrer sur un accompagnement de projet qui mobilise l'approche complexe.

### 3.1.2- Penser l'accompagnement de projet

---

Comme nous avons pu le mettre en évidence précédemment, l'accompagnement de projet est encore assez peu développé dans la littérature en tant que tel et ce, malgré l'expansion de l'usage du terme accompagnement comme de ses pratiques dans les organisations, ce qui pour certains auteurs en fait une véritable « nébuleuse » (Paul, 2009 ; Pezet & Roux, 2012).

Pour pallier les limites de l'approche classique de projet, nous avons approfondi sous le prisme de la pensée complexe, la notion d'accompagnement, ses liens avec le projet ainsi que l'accompagnement de projet.

L'accompagnement existe depuis la nuit des temps comme nous le rappelle Paul (2014). Cet auteur s'appuie sur la mythologie pour nous faire remarquer que l'accompagnement peut se considérer à la fois comme :

- une initiation et une éducation telles que les décrit Homère ;
- une guidance dans la « quête de sens » comme Ulysse ;
- une maïeutique selon Socrate, comprenant la notion de prendre soin pour faire « accoucher » les novices de leur éveil spirituel.

Il est à noter que le sens figuré du terme « accompagnement » retrouvé dans le domaine militaire et musical renvoie à la notion d'ajout, de soutien, de renforcement (Paul, 2014). Ce qui se joue aussi dans l'accompagnement est à la fois « *la sollicitation, la mise à jour et la mobilisation des capacités et potentiels personnels* » (Heslon, 2009, p.77).

Selon Paul (2009), le socle même de l'accompagnement serait constitué par une dimension processus (activités) et sociale (relations entre les individus), ces dimensions étant communes à la performance de projet. Ces deux dimensions sont inscrites dans la sémantique latine du verbe accompagner « *ac-cum-pagnis* », *ac (vers), cum (avec), pagnis (pain)* » (Paul, 2014).

Dans l'état actuel de nos connaissances, très peu d'auteurs se sont intéressés à l'accompagnement de projet (Boutinet, 2007). Plusieurs auteurs s'entendent cependant sur le fait qu'il ne peut y avoir d'accompagnement sans projet (Beauvais, 2006 ; Jacquet, 2016). Cela serait du aux éléments constitutifs communs de l'accompagnement et du projet tels que :

- un partenariat effectif (relation) ;
- une mission temporaire ;
- un but déterminé (objectif).

Ce lien inextricable nous semble important à prendre en compte.

Selon Boutinet (2007), l'accompagnement est d'ailleurs amené à « croiser » de plus en plus le projet. Il s'agit, d'un « fait nouveau », qui se caractérise par un type d'accompagnement qu'il appelle « visé », à savoir « *un accompagnement vers l'atteinte de tel ou tel but : une performance* » (Boutinet, 2007 p.29). Autrement dit, l'accompagnement de projet revient à « pousser » les parties prenantes pour qu'elles atteignent un but, quelque soit les spécificités des parties prenantes. Cependant selon ce même auteur, la demande actuelle grandissante d'accompagnement des individus pour les projets fait que l'accompagnement de projet « *se double d'un accompagnement maintien* », inspiré de l'accompagnement thérapeutique. Il s'agit d'un « *accompagnement dans la situation existentielle momentanément donnée, [...] qui entend assurer une présence pour encourager la persévérance au sein de tel ou tel type d'activité [...] qui se soucie de l'autonomie de l'adulte accompagné* » (Ibid, p.31).

Cet accompagnement-maintien serait en opposition avec l'accompagnement visé (Boutinet, 2007), révélant selon nous, au regard de l'approche complexe, une dialogie essentielle à prendre en compte au sein de l'accompagnement de projet.

C'est pourquoi, en fonction « du degré d'autonomie ou de dépendance » de la partie prenante, la déclinaison de l'accompagnement de projet peut être tour à tour ou à la fois (Boutinet, 2007, Cifali, 2009 ; Paul, 2014 ; Tardif-Bourgoin, 2017) :

- une conduite par l'intervention experte du chef de projet ;
- une guidance par le biais d'une interprétation collective des événements pour faciliter le passage d'une étape à une autre ;
- une escorte, afin de veiller sur la partie prenante.

Au-delà de l'aspect dialogique que nous venons de mettre en évidence et qui nous le rappelons, nous semble indispensable, l'apport de Beauvais (2006) relatif au positionnement du chef de projet présente un intérêt qu'il est important d'intégrer. Selon Beauvais (2006), l'accompagnement de projet serait également à considérer :

- au niveau des parties prenantes au travers de la relation entre le chef de projet et les parties prenantes ;
- au niveau de l'organisation au travers de la fonction même d'accompagnement du chef de projet.

En mobilisant la pensée complexe au regard de ces aspects, cela nous donne une autre perspective de l'accompagnement par le chef de projet. En effet, si nous considérons le projet comme un système ouvert, l'accompagnement par le chef de projet ne consiste pas uniquement à la relation avec les parties prenantes du projet, mais aussi et surtout aux relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, de par sa fonction de chef de projet.

A partir de ces éléments et comme nous avons pu le mettre en évidence précédemment, l'accompagnement de projet par le chef de projet apparaît donc comme un scénario qui ne peut être figé, il est un « *art de l'ajustement* » (Heslon, 2009, titre) variant selon les contraintes et incertitudes de l'écosystème, les besoins des parties prenantes, en favorisant une posture compréhensive. Autrement dit, le chef de projet devra concilier conception et traduction, pour co-construire des « *représentations reflexives* » (Schmitt, 2015). Cela présuppose que le chef de projet « *accepte de construire en marchant, ce qui est à la fois nécessaire, courageux et inévitable* » (Vassal, 2008, p. 11).

Ce paragraphe sur « Penser l'accompagnement de projet » nous a permis d'illustrer la notion d'accompagnement de projet sous l'angle de la pensée complexe et nous donne l'occasion de présenter notre représentation de l'approche complexe de l'accompagnement de projet.

Ainsi, accompagner en adoptant la pensée complexe revient à accompagner les parties prenantes en palliant les limites de l'approche classique : disjonction, cloisonnement, réduction, déterminisme. Cela passe par le fait que le chef de projet s'approprie et mobilise les principes de la pensée complexe pour accompagner les parties prenantes dans et avec l'incertitude. Il s'agit en définitive de favoriser les conditions permettant aux parties prenantes de se repérer, mais également de se sentir soutenues, « auteur » et affiliées au groupe projet constitué (Castel, 1996, 2009).

En conclusion de ce sous-chapitre consacré à « Penser la complexité pour mieux comprendre », nous avons pu voir que la complexité renvoie à un certain nombre de principes qui contribuent à aider « *l'esprit autonome à connaître* » (Morin, 2005, p. 16). La problématique de la complexité stimule l'esprit à connaître. Pour le chef de projet, « penser complexe » se déploie dans sa façon de penser son accompagnement de projet selon une approche complexe. Nous pouvons voir que cette conception de l'accompagnement est une voie cruciale pour mobiliser la pensée complexe dans l'écosystème projet.

Nous allons donc poursuivre notre exploration par le prolongement de la pensée complexe en façon d'agir complexe.

### 3.2- Agir avec et dans la complexité

Face à l'incertain, la stratégie permet à l'individu d'éprouver le fait d'être auteur de son parcours de vie, notamment dans l'action et la production (Boutinet & Dominicé, 2009).

Dans ce sous-chapitre, nous nous intéressons en particulier au « *problème de la complexité qui n'est pas de formuler des programmes que les esprits peuvent mettre dans leur ordinateur mental ; la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire* » (Morin, 2014, p. 4). Autrement dit, la pensée complexe encourage la stratégie pour prendre une décision éclairée qui permet d'agir avec et dans l'incertitude.

Nous allons donc étudier en quoi et comment la pensée complexe permet de favoriser l'agir complexe et vice-versa.

### 3.2.1- La stratégie revisitée du projet

---

La configuration unique et temporaire du mode projet où les modalités et les rôles de chacun diffèrent de la structure traditionnelle de l'entreprise peuvent créer des tensions intra et interindividus (Zannad, 2009). Ces aspects renvoient au principe dialogique par la présence de forces antagonistes et complémentaires comme par exemple, la double autorité à laquelle doivent faire face les individus : à savoir celle du chef de projet et celle du supérieur hiérarchique dans l'organisation. Nous sommes au cœur d'une complexité sociale issue des interactions entre les individus générant différents systèmes (Checkland, 1981, 1994) qui favorisent eux-mêmes des évolutions, aléas, incertitudes (Boigey, 2015).

Cette complexité sociale se retrouve notamment au niveau des groupes de projet. Nous reprenons les propos de Kurt Lewin (1940, repris par Weiss Lewin, 1948, p. 84) qui développe une théorie selon laquelle le groupe « *est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure, et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une « totalité dynamique » ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties, change l'état de n'importe quelle autre sous-partie* ». Il ne faut pas croire que ces dynamiques se multiplient par la seule variable du nombre de membres. Le groupe restreint qu'est l'équipe projet est lui-même caractérisé par un degré d'organisation interne important, des rôles différents et marqués, des « *relations humaines riches* » (Anzieu & Martin, 1968 ). Autrement dit, il s'agit pour le chef de projet de chercher davantage à comprendre les dynamiques et identifier les spécificités des instances constituées, les interactions entre elles et avec le reste de l'écosystème, pour concevoir et adapter la stratégie de projet (March 1991 ; Soparnot 2009).

Le chef de projet aura pour ce faire intérêt à développer, mobiliser des compétences spécifiques comme par exemple « *la capacité de coopération entre les représentants des différentes fonctions (Archibald, 1976) et la capacité à gérer des crises inattendues et des déviations par rapport au plan (Pinto et Slevin, 1988)* » (Zannad, 2009, p. 59).

L'aspect transversal et temporaire du projet encourage le chef de projet à également mobiliser des compétences spécifiques en communication de projet (pour lui et les parties prenantes). De notre point de vue, cela peut s'illustrer par des activités stratégiques classées en deux catégories :

- une catégorie « Interface » : Transmettre des informations issues de l'écosystème impactant ou pouvant impacter le projet en communication interne (entre les parties prenantes du projet) ou externe au projet (les autres fonctions, services externes à l'entreprise...);
- une catégorie « Veille » : Mobiliser les expertises du monde des opérations et les compétences au service du projet.

Cela présuppose, entre autres choses, le fait que le chef de projet et les parties prenantes soient en mesure de définir, s'approprier des outils de communication et les usages qui en sont fait de manière pertinente pour le projet (Piponnier, 2009).

En conclusion de ce paragraphe consacré à l'approche complexe de la stratégie de projet, nous pouvons constater qu'elle se façonne en considérant le projet comme un système ouvert en tant qu'espace d'activités renouvelé, exposé, médiatisé, en prenant en compte la complexité sociale dans laquelle il est plongé.

La mise en évidence et la compréhension de ces aspects encourage la stratégie de projet à prendre en compte les desseins des stratégies individuelles et celles de l'organisation issue des décideurs (Laroche, 2006 ; Autissier, Guillard & Moutot, 2010).

Nous allons, dans notre recherche sur l'accompagnement de projet en faveur de sa performance, nous intéresser désormais à identifier ce que révèle l'approche complexe du management de projet.

### 3.2.2- Le management de projet : l'agilité et les représentations

---

Les recherches en management de projet ont depuis les années 90 mis en évidence les limites du déterminisme issu de l'approche classique de projet. Les recherches n'ont cessé d'encourager la prise en compte de la complexité de projet (Midler, 1993 ; Lundin & Söderholm, 1995 ; Shenhar & Dvir, 1996 ; Bréchet & Desreumaux, 2008 ; Cicmil, Cooke-Davis, Crawford & Richardson, 2009 ; Bentahar, Aynouch, & Benzidia, 2016).

Cela peut s'illustrer au travers des propos de Davis (2012, p. 99) qui identifie l'échec de management de projet par la conséquence de « *l'absence d'un point de vue systémique qui peut recouvrir l'incapacité à envisager la nature dynamique et temporelle des relations de causes à effet et les rétroactions au fil du temps, où la(es) conséquence(s) peu(ven)t être différée(s) et où il peut ne pas y avoir de cause simple mais où la cause peut être la combinaison d'effet(s) résultant d'autres interrelations. Le tout est alors supérieur à la somme des parties ; il est la conséquence de la connexion des parties* ».

L'approche complexe du management de projet encourage la prise en compte de « *l'interaction continue entre les effets comportementaux, cognitifs et ceux de l'environnement* » (Bandura, 1978). Pour ce faire, il nous a semblé intéressant de nous appuyer sur les principes d'agilité, qui sont actuellement très en vogue auprès des praticiens comme des chercheurs pour prendre en compte cette interaction.

Les méthodes agiles sont nées avec Edward Boehm en 1986, qui a découpé les étapes de projet en objectifs plus petits pour atteindre des résultats (*Minimum Viable Product*) plus rapides et plus faciles. Depuis les années 2000, nous pouvons voir que l'agilité<sup>71</sup> envahit les organisations.

Les méthodes managériales issues de l'agilité se caractérisent par le fait d'être itératives incrémentales, à partir de la construction du sens collectif (Khalil, 2011). Elles sont élaborées pour des équipes de taille réduite (moins de 10 personnes). Elles s'appuient sur des processus d'amélioration continue à partir de l'implication des acteurs, de leurs compétences et de leur collaboration afin de s'ajuster aux aléas rencontrés, en pratiquant l'expérimentation.

Le « Scrum » qui signifie en anglais la « mêlée » de rugby, créé en 1996 par Ken Schwaber, est la plus célèbre des approches agiles, car elle a la spécificité d'y faire figurer l'utilisateur final (Aury, 2015).

---

<sup>71</sup> Khalil (2011) nous indique que « Pour Erickson et ses collègues (Erickson, Lyytinen & Siau, 2005), « l'agilité » permet de s'emparer de la rigidité des méthodes de développement « traditionnelles » et incite à répondre, de manière très rapide, aux changements de l'environnement [...]. Dans une même optique, d'autres auteurs ont apparenté le développement « agile » aux notions de flexibilité, de rétroaction et d'adaptation au changement rapide et continu ».

Ces méthodes managériales s'appuient sur le manifeste « agile » de 2001<sup>72</sup> élaboré par des experts du développement informatique. Ce manifeste comporte plusieurs principes, qui de notre point de vue, nous semblent intéressants pour l'approche complexe de management de projet. En effet, ces principes valorisent l'humain et la prédiction limitée dans le temps en favorisant :

- les individus et les interactions plutôt que les méthodes et des outils ;
- la fonctionnalité appliquée plutôt que la documentation ;
- la collaboration client plutôt que la négociation des contrats ;
- la réponse au changement plutôt que le suivi d'un plan.

Si nous nous intéressons à la « collaboration-client », nous pouvons voir qu'elle a émergé à la fin des années 90, avec le lean management<sup>73</sup>. Il s'agit d'une évolution depuis une production efficiente, de qualité « juste à temps », déclenchée par le client vers une anticipation du besoin de ce dernier avec sa participation.

Les améliorations attendues des méthodes agiles sont multiples et multidimensionnelles. Nous y retrouvons bon nombre des constituants de la performance de projet.

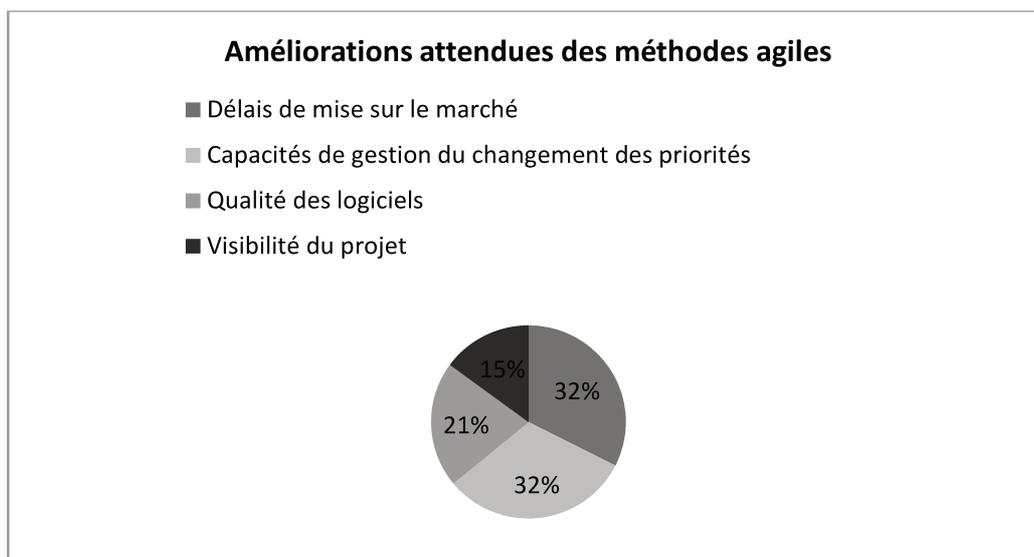
Voici les améliorations mesurées par une étude internationale<sup>74</sup> dans la figure 11 :

---

<sup>72</sup> Manifeste pour le développement agile de logiciels -<http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>, consulté le 25/02/2018.

<sup>73</sup> Khalil (2011) explique que « littéralement lean signifie « maigre ». Le lean management qualifie un ensemble de pratiques managériales inspirées du Toyota Production System (TPS). Brièvement, on peut représenter le lean management comme un ensemble de principes et de procédures qui consistent à gérer au plus juste les processus de production (à produire la quantité exacte au bon moment) et à éliminer tout ce qui ne crée pas de valeur ».

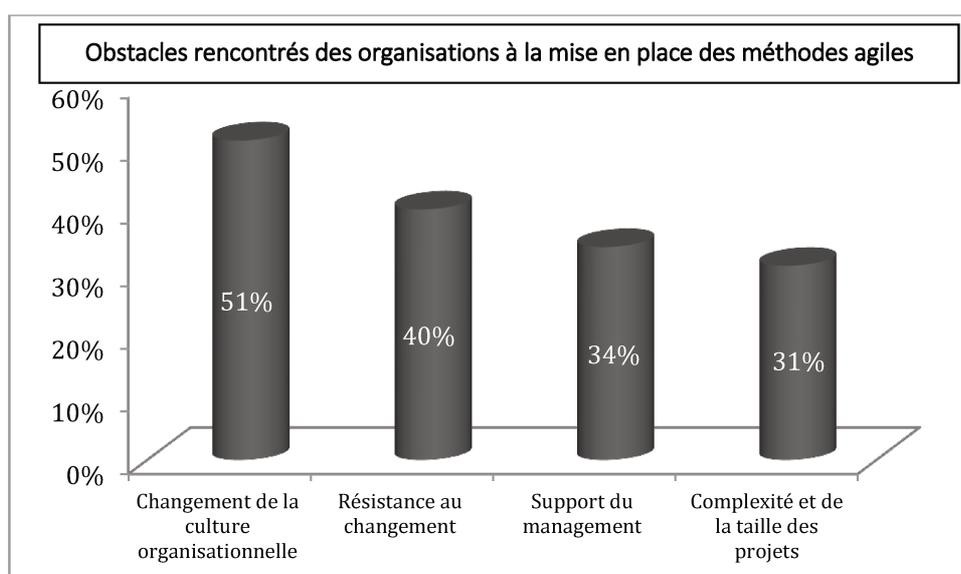
<sup>74</sup> State of Agile Survey, 2010, [https://www.versionone.com/pdf/2010\\_State\\_of\\_Agile\\_Development\\_Survey\\_Results.pdf](https://www.versionone.com/pdf/2010_State_of_Agile_Development_Survey_Results.pdf), consulté le 11-03-2018.



**Figure 11 : Résultats de l'enquête internationale State of Agile Survey, 2010.**

Cependant, comme le montre la figure 12 de cette même enquête, les méthodes agiles font face à certains échecs, car elles prennent insuffisamment en compte la complexité du projet dans l'organisation (Khalil, 2011). Autrement dit, les méthodes agiles tiennent peu compte du fait que le projet soit un système ouvert impacté par exemple par les usages, les habitudes, les représentations...

Les principales causes d'échecs de ces méthodes sont d'ailleurs d'ordre majoritairement sociocognitif.



**Figure 12 : Résultats de l'enquête internationale State of Agile Survey, 2010.**

Comme ces schémas le montrent, les méthodes agiles ne peuvent donc se décréter et s'appliquer stricto-sensu. De ce fait, le management de projet selon une approche complexe nous encourage à prendre en compte les représentations mentales des parties prenantes, et à utiliser la répétition pour co-construire des représentations partagées, tout en mobilisant des leviers d'adhésion, comme notamment « la culture<sup>75</sup> d'entreprise ».

Autre aspect du projet en tant que système ouvert, la multiplication des projets dans une organisation, a fait émerger la structuration type Management Multi-Projets (MMP). Celle-ci se développe dans les organisations pour relier le projet à l'organisation mais également aux autres projets. Fernez-Walch & Triomphe (2004, p. 189) définissent la structure de management multi-projets comme « *la gestion au niveau global, d'un ou de plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble* ». Elle comporte trois niveaux complémentaires :

- un niveau portefeuille, en intégrant de plus en plus de projets interconnectés parfois difficiles à distinguer malgré les méthodes existantes (Killen & Kjaer, 2012) ;
- un niveau « plate-forme » : à savoir la gestion des relations communes des projets simultanés ;
- un niveau « trajectoire » : c'est-à-dire la maîtrise de la planification dans le temps.

Ce management multi-projets peut être géré par une forme organisationnelle appelée Project Management Office (PMO). Cette entité apparue à la fin des années 2000 est « *un organe ou une entité qui occupe différentes fonctions liées à la gestion centralisée et coordonnée des projets d'une organisation. Les responsabilités du PMO peuvent aller de fonctions supports de gestion de projets à des responsabilités directes sur la gestion d'un projet* » (PMBOK, 2008, 4<sup>ème</sup> édition, p. 11).

---

<sup>75</sup> Eric Godelier (2009, pp. 95-11) explique notamment que le concept de culture est lié à celui de la pérennité « *suppose de rechercher ce qui, dans sa forme ou dans son sein, est durable, continu, permanent voire perpétuel.* »

Ce nouvel organe organisationnel émergent peut incarner selon notre point de vue le principe de complexité hologrammique<sup>76</sup>. En effet, il inscrit dans la pérennité de l'organisation existante le management de projet. Cela transforme la représentation du pilotage des projets. Cette évolution favorise les interactions et phénomènes entre l'organisation et les projets, les projets entre eux, mais également les parties prenantes.

En conclusion de ce paragraphe consacré à l'approche complexe du management de projet, nous avons pu identifier des conditions d'amélioration de la performance de projet, au travers de la prise en compte de :

- L'influence des stratégies individuelles des parties prenantes en situation spécifique projet.
- La nécessaire coordination entre métiers et projets, stratégies individuelles et collectives, pour favoriser la co-construction.
- La posture de veille et d'interface des parties prenantes tout au long du projet.
- Une dynamique s'appuyant sur les principes d'agilité, pour une adaptation à temps et structurée à partir des représentations des parties prenantes, et en considérant le projet comme un système ouvert.
- L'inclusion du projet dans le reste de l'organisation, en favorisant notamment l'identification, l'émergence et le déploiement d'un organe centralisateur (structure management multi-projets) reliant les projets entre eux, en lien avec le top-management et les opérations.

Ces aspects ne se décrètent pas, ils se co-construisent selon les savoirs et expériences éprouvées, ce qui met en évidence une nouvelle fois une notion clé pour favoriser l'approche complexe de projet : son nécessaire apprentissage.

---

<sup>76</sup> « Non seulement les parties sont dans un tout, mais que le tout est à l'intérieur des parties. L'exemple génétique montre que la totalité du patrimoine héréditaire se trouve dans chaque cellule singulière. L'exemple sociologique montre que la société, en tant que tout, se présente dans chaque individu en tant que tout à travers son langage, sa culture, ses normes » (Vallejo-Gomez, 2008, p.250).

### 3.3- Apprendre une approche complexe de l'accompagnement de projet

L'approche complexe de projet a l'ambition ici d'être favorisée par un apprentissage reliant l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.

L'enjeu est d'obtenir un projet plus performant en mobilisant à la fois les savoirs théoriques, expérientiels et ceux issus de l'expérimentation qu'offre la situation projet (Argyris & Schön, 2001).

Nous parlons en particulier de savoirs « actionnables » qui, selon Argyris (1995, p. 257) représentent « *un savoir à la fois valable et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne* », autrement dit, dans le reste de l'organisation.

Comme nous avons pu le voir précédemment, le projet s'inscrit dans le cadre d'une systémie adaptative limitée dans le temps, impliquant le développement du potentiel humain en situation de changement. Le projet peut correspondre aux conditions de la théorie d'apprentissage de Senge (1993, p. 2) au cours desquelles « *des schémas de pensée nouveaux et conquérants sont nourris, [...] où les gens ne cessent d'apprendre à apprendre ensemble* ».

Cependant comme nous avons pu le constater, l'apprentissage en situation de projet ne doit pas souffrir d'un apport éphémère, mais bien au contraire, être diffusé et capitalisé au-delà du périmètre projet.

Dans ce contexte, de notre point de vue, le chef de projet tient un rôle prépondérant, non seulement pour promouvoir l'évolution de ces représentations en favorisant la prise de conscience par l'individu et le collectif des acquisitions de projet, mais également faciliter leur inscription durable dans le reste de l'organisation.

Nous allons dans cette perspective, explorer l'apprentissage en situation de projet, afin de mieux comprendre et spécifier le rôle du chef de projet dans cet apprentissage.

### 3.3.1- Le chef de projet formateur

---

Comme nous l'avons vu précédemment, le chef de projet assure une médiation entre les représentations individuelles et collectives pour stratégiquement créer et faire vivre une communauté de partage de représentations de projet. L'évolution des représentations se réalise dans un environnement qui assure un équilibre, un compromis acceptable entre les intérêts individuels comme collectifs des parties prenantes. Cette condition permettrait notamment aux parties prenantes de pouvoir apprendre en interagissant dans ce système ouvert qu'est le projet, et particulièrement au cœur de sa complexité sociale constituée notamment par « *des réseaux, des échanges et des relations qui sont précisément la substance des groupes, et notamment des groupes-projets.* » (Lizzaralde & Pilnière, 2012, p. 103). L'apprentissage de l'approche complexe en situation de projet renvoie particulièrement à la mobilisation du principe de récursivité<sup>77</sup> entre la réflexion et la pratique<sup>78</sup>, qui, comme nous l'avons vu précédemment s'illustre ainsi : « *La façon de penser complexe se prolonge en façon d'agir complexe et la façon d'agir complexe développe la façon de penser complexe* » Morin (1982, p. 318).

Pour ce faire, nous nous inscrivons dans une conception constructiviste qui s'appuie sur les hypothèses suivantes (Le Moigne, 1995) :

- la notion de réel est expérimenté par la partie prenante au travers de l'activité qu'elle soit cognitive et ou sensible ;
- la connaissance est une représentation construite de la partie prenante ;
- la connaissance d'un phénomène dépend du contexte dans lequel elle a été élaborée.

L'accompagnement du chef de projet a vertu à prendre en compte ces aspects, pour favoriser l'apprentissage à l'approche complexe de projet des parties prenantes.

---

<sup>77</sup> Morin (1990 p. 169) nous indique que « Le principe d'organisation récursive est l'organisation dont les effets et les produits sont nécessaires à sa propre causation et sa propre production ».

<sup>78</sup> La praxis qu'offre le projet est ici considérée comme « l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple, et augmentent leur puissance démocratique d'agir » (Maurel, 2010, p. 80).

Cela peut se concrétiser par des apports théoriques de base afin de faciliter les relations grâce à l'obtention d'un langage harmonisé de projet. Ce premier niveau d'apprentissage (selon la taxonomie des apprentissages de type cognitif de Bloom, 1956) peut s'établir à partir de l'expérience des parties prenantes en mobilisant leur réflexivité. Le principe de reliance entre expérience et expérimentation se mobilise ainsi dès ce premier niveau d'apprentissage.

Aussi, l'activité d'interface et de veille peut contribuer à l'apprentissage selon l'approche complexe de projet. Le Gall (2015, pp. 98-104) l'illustre de cette manière : « *À bien des égards, l'entreprise se développe parce qu'elle communique avec ses clients comme avec son personnel. Les informations échangées sont autant de données qui orientent ses décisions et son activité. Elles déterminent à la fois la qualité du fonctionnement de l'entreprise et sa régulation, c'est-à-dire la façon dont elle réagit aux dysfonctionnements* ». Pour ce faire, dans un environnement désormais fortement médiatisé, le chef de projet ainsi que ses membres devront composer avec des conséquences attendues (gestion des risques de la communication) mais également inattendues (souhaitables ou non), en s'appuyant sur des principes d'agilité. D'après nous, il s'agit de situations d'apprentissage qui, au-delà de la structuration classique de la gestion des communications (analyse des parties prenantes, du plan de communication en fonction de l'analyse stratégique des acteurs, des cibles) se centreront sur la capacité des parties prenantes à agir avec et dans l'incertitude. Cette démarche, par sa nécessaire répétition avec les parties prenantes pourra générer une proximité relationnelle. Cette proximité sera un atout pour notamment la détection précoce des événements du contexte et l'adaptation du projet, pas à pas.

Nous souhaitons, par ces apports, encourager la sortie progressive de la formalisation classique séquentielle réductrice en mettant l'accent sur la création, la conception et l'adaptation des parties prenantes.

L'apprentissage doit faire face aux représentations individuelles ambivalentes qui s'activent, cristallisant des réactions de défense (Perret & Roger-Demontrond, 1997) . De ce fait, l'attention et la prévention des atteintes des intérêts contraints, besoins non couverts, ainsi que les mécanismes et dynamiques générés nécessitent de la part du chef de projet de mobiliser l'approche complexe dans l'accompagnement du projet. Par exemple, l'accompagnement de projet peut « *rechercher ce qui, dans sa forme ou dans son sein, est durable, continu, permanent voire perpétuel* » (Godelier, 2009, pp. 95-11). Autrement dit, de notre point de vue, il est important de prendre en compte le principe d'irréversibilité. Cela se traduit par exemple, par le fait de respecter le sens donné aux valeurs, idéaux, à la culture de l'entreprise, à partir desquelles les organisations développent des actions de collaboration pour agir avec les turbulences du milieu (Jayaratna & Rogers, 1996).

D'un point de vue individuel et socio-stratégique, mobiliser le principe d'irréversibilité peut contribuer à prendre en compte différents aspects issus des théories de la motivation, comme :

- les besoins à combler de l'individu selon Abraham Maslow (1943) ;
- la stratégie permanente de l'acteur pour maîtriser les zones d'incertitude et accroître son influence, au sein d'un collectif, mise en valeur par Crozier et Friedberg (1977) ;
- la nécessaire reconnaissance d'interdépendance des acteurs comme « l'essence » d'un groupe par Kurt Lewin (1951).

L'enjeu est donc pour le chef de projet de pouvoir, au travers de l'apprentissage de l'approche complexe favoriser la nécessaire coopération des individus afin de poursuivre comme la vision de Crozier et Friedberg (1977, p. 196) : « *les objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres* ».

De manière spécifique, de notre point de vue, la conduite du changement selon l'approche complexe relie l'expérience à l'expérimentation dans une perspective d'apprentissage. Cela s'illustre au travers des propos de Soparnot (2013) qui s'appuie sur plusieurs auteurs (Cyert et March, 1963 ; Feldman, 1986 ; Pichault, 1993) pour expliquer que l'influence des expériences vécues par l'organisation influe le changement à venir, le rendant possible.

D'un point de vue individuel, si nous nous référons à la sociologie des organisations, le fait de relier l'expérience à l'expérimentation est également conditionné par les apports de Crozier et Friedberg (1977, p. 334) qui expliquent que « *les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement* ».

En somme, l'apprentissage de l'approche complexe en situation projet revient à mobiliser les principes de la pensée complexe. Cet apprentissage se réalise au travers d'une activité intense et permanente de traduction et de négociation par le chef de projet, agissant sur la « *dialectique complexe individu/groupe* » (Lizarralde & Pilnière, 2012).

Les produits de cet apprentissage concernent entre autres choses, de nouveaux modes d'organisation en situation de projet, comme une « *grande transversalisation des modes d'organisation, (...) l'aplatissement des modes hiérarchiques de commandement (« tayloriens ») vers des modalités qui font une part croissante à l'empowerment des personnes et à leur responsabilisation* » (Lizarralde & Pinière, 2012). Dans ce contexte, le chef de projet peut favoriser l'approche complexe en mobilisant les parties prenantes autour des fondements de la méthode du « Design Thinking » qui recherche à identifier les aspirations, problèmes et les leviers des différentes parties prenantes. Les solutions qui émanent permettent « *une approche de l'innovation puissante, efficace et accessible, tenant compte de tous les aspects de l'entreprise et de la société pour générer des idées révolutionnaires et réellement efficaces* » (Brown, 2014, p.8).

En conclusion de ce paragraphe l'apprentissage de l'approche complexe en situation de projet se réalise par l'accompagnement du chef de projet qui combine trois dimensions pour favoriser l'évolution des représentations :

- une première dimension reliant l'expérience pratique à la réflexion théorique ( exploration et veille scientifique) ;
- une deuxième dimension, se concrétisant par l'expérimentation via une démarche agile contextualisée ;

- une dernière dimension qui s'intéresse notamment aux conditions d'adhésion des parties prenantes, par une activité permanente de traduction et de négociation du chef de projet, pour favoriser le compromis.

Cet apprentissage développerait selon certains auteurs de nouvelles capacités (compétences) des parties prenantes créant de la valeur pour l'organisation (Gomez, 2012, 2017 ; Bachelard 2017).

Il nous a donc semblé intéressant d'explorer les compétences du chef de projet selon une approche complexe, afin de compléter notre recherche sur les conditions de performance de projet.

### 3.3.2- Le chef de projet apprenant

---

Comme nous venons de le voir, le chef de projet est amené à adopter une posture de formateur. Si nous allons plus avant, nous nous rendons compte que le chef de projet adopte aussi une posture d'apprenant puisqu'il va développer ses propres compétences.

Nous rejoignons, à ce sujet les propos de plusieurs auteurs (Boltanski & Chiappello, 1999 ; Frégné, 2001 ) qui expliquent les attentes concernant les compétences du chef de projet au regard de plusieurs facteurs de l'écosystème de projet tels que :

- la dynamique adaptative des organisations pour faire face aux contraintes et aux évolutions de l'environnement ;
- le phénomène de « *déhiérarchisation* » de l'entreprise mise en application, entre autres choses, par le fonctionnement en mode projet.

En effet, le chef de projet est censé s'adapter à toutes les variabilités spécifiques de l'écosystème dans lequel il se déploie (Allard-Poesi & Perret, 2005 ; Maders, Leblanc, Clet, & Goldfarb, 2013).

Comme nous avons pu le mettre en évidence précédemment, le projet est une activité humaine. Dans ce cadre, trois catégories de compétences « génériques » en management de projet (Zannad, 2008) peuvent se distinguer:

- compétences cognitives : Elles regroupent les capacités créatives, de pensée analytique, globale, conceptuelle, permettant la résolution de problème ;

- compétences sociales : Elles concernent la maîtrise et connaissance de soi, mais également les capacités communicationnelles ;
- compétences politiques : Elles désignent notamment l'influence, la négociation, la gestion des conflits.

Nous pouvons ainsi entrevoir dans ces propos, les capacités socio-adaptatives fondamentales qui permettent de faire face aux obstacles, aux échecs, aux épreuves inhérentes au projet, en tant qu'activité sociale (Silberzhan, 2015). Silberzhan (ibid, p. 137) l'illustre ainsi : « *pour un projet de rupture, on recherchera donc quelqu'un qui, loin d'avoir été un bon élève à qui tout a réussi parce qu'il ou elle a bien su répondre aux questions posées, aura plutôt eu le courage d'aller chercher des situations compliquées, d'y rencontrer parfois l'échec, et d'y avoir perdu son assurance et son arrogance* ».

C'est pour cela que le PMbok (2017) insiste sur la recherche actuelle de « *compétences additionnelles en leadership*<sup>79</sup> ».

A ce propos, Mintzberg (2008, pp. 16 17) contextualise le leadership en précisant qu'il « *se développe dans un contexte, où il acquiert sa caractéristique la plus importante : la légitimité*<sup>80</sup> ».

Dans ce cadre, nous considérons que le leadership du chef de projet émerge d'une co-construction sociale au cours de cette organisation transversale et temporaire qu'est le projet, influencée aussi par le contexte dans lequel le projet se déploie. Il ne peut donc s'agir comme l'auteur nous met en garde, du « *syndrome de l'individualité* » provoqué par un leadership qu'il qualifie de « *divisé* », issu d'une « *gestion par proclamation* » d'un individu isolé, ou d'instances décisionnaires purement gestionnaires. Le chef de projet est donc aussi un leader « *mérité* » (Mintzberg, 2008).

Mintzberg va plus loin dans cette réflexion, en prônant le leadership « *réparti* » pour maintenir la cohésion de l'organisation, de la communauté.

---

<sup>79</sup> Comme l'explique Laurent Lapierre (2008, pp. 12-15) concernant le leadership : « le mot « leader » est d'origine anglaise. Il a d'abord servi à désigner le chef d'un parti politique. Cet usage existe toujours, mais il s'est généralisé depuis. Au début, il était donc lié à la détention d'un poste d'autorité formelle ; mais aujourd'hui, on peut dire sans broncher d'un leader politique qu'il n'a pas de leadership. En anglais comme en français, le mot est devenu très englobant. Le dictionnaire le définit comme une : « fonction ou position de leader, commandement, direction ; position dominante ».

<sup>80</sup> Nous reprenons les propos de Buisson (2008, pp. 29-57) : « La légitimité est un concept qui trouve ses origines dans le terme latin *lex-legis*, racine des mots *légal*, *légitime*, mais aussi *loyal*. Étymologiquement, la légitimité est le caractère de ce qui est fondé en droit et/ou en justice (Laufer et Burlaud, 1980). Le concept de légitimité renvoie donc aussi bien à la loi, au droit, au juste et à la fidélité (Boddewyn, 1995) et évoque le fondement du pouvoir et la justification de l'obéissance qui lui est due ».

Nous entrevoyons dans ce « leadership réparti », la mobilisation des compétences des membres de l'équipe projet par le chef de projet.

A ce sujet, nous reconnaissons, à l'instar de Loufrani-Fedida (2012) corroborant les travaux de nombreux auteurs (Clark & Wheelwright, 1992 ; Midler, 1993 ; Boudès, Charue-Duboc & Midler, 1997 ; Bourgeon, 2002), que le chef de projet tient « *un rôle essentiel dans l'intégration de compétences fonctionnelles au sein des projets de développement* » (Loufrani-Fedida, 2012, pp. 14-32). Cette compétence serait celle de « management des compétences<sup>81</sup> » que nous envisagerons en tant que « capacité à favoriser le développement des compétences ».

Cette compétence serait liée à son rôle incontournable de coordination et « d'interconnexions » des compétences métiers, pour « faire travailler ensemble » les parties prenantes. En effet, comme l'explique Imbert (2015) : « *les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métier différents. Il s'agit de mettre du lien, et de faire travailler ensemble des équipes aux fonctionnements divers* ».

Ainsi, d'un point de vue général, les compétences du chef de projet se déploient à travers une compétence plus générale : la compétence en communication.

A ce propos, si Mintzberg (1984) considère la communication comme un des trois domaines fondamentaux du travail du dirigeant, il ne l'aborde pas sous l'angle de la compétence. C'est pour cela que nous nous référons à Paul (2004) qui précise que la communication nécessite, tant dans la fonction, la posture et l'action, une adaptation à chaque contexte. Ainsi, la vision croisée de Mintzberg et Paul nous permet d'envisager la communication comme une compétence spécifique du chef de projet.

---

<sup>81</sup> Loufrani-Fedida (2008) explique que le « management des compétences » est « l'ensemble des actions managériales engagées par une ou des organisation(s) afin de gérer et de développer les compétences. Ainsi, le management des compétences combine à la fois la gestion des compétences dans sa fonction élaboration et application des règles de gestion (J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre, 2002, p. 1), et le développement des compétences qui résulte de deux modes d'apprentissage que sont l'exploitation et l'exploration (March, 1991) ».

Comme nous avons pu le voir précédemment, le chef de projet est aussi amené à apprendre en situation projet (Wood, 2015). Cela nécessite de sa part de prendre conscience de ce besoin d'apprendre, afin qu'il soit prêt à vivre l'expérience en acceptant le changement et en agissant au bon moment en ayant la conviction que ce soit de la meilleure façon qui soit (Rogers, 1983). Il se met donc en posture d'apprenant.

Cette posture d'apprenant va par exemple s'illustrer lorsque le chef de projet :

- fait partie de l'équipe projet apprenante, tout en étant le représentant responsable de cet apprentissage auprès des instances ;
- est un guide dans l'accompagnement notamment des membres de l'équipe projet, sans pour autant être l'expert de l'ensemble des domaines ;
- assume à la fois son rôle de formateur et d'apprenant en situation projet, en faisant preuve d'humilité (reconnaissance de l'interdépendance, des limites de la connaissance et des besoins d'apport par une source externe), de curiosité (notamment la veille scientifique), face à un environnement sans cesse évolutif ;
- co-construit son leadership et donc sa légitimité en tant que chef de projet désigné ;
- accepte que cette expérience changera les interactions et les relations avec les parties prenantes mobilisées ;
- capitalise l'expérience vécue, pour que la conduite du changement s'effectue, à moyen et à long terme. Cela implique, d'un point de vue dialogique, pour améliorer la performance des projets, de faire une analyse des échecs afin d'éviter d'écarter des dysfonctionnements pouvant être majeurs (Starbuck, 2005). Ceci s'effectue de manière approfondie (Cusin,2007).

Le chef de projet étant l'interface entre le top management et les autres instances du projet, il doit avoir conscience que ses propres représentations vont influencer les conditions de performance du projet. Ainsi, un travail d'introspection<sup>82</sup> s'impose pour lui, dès la phase amont, sous forme d'une analyse réflexive de ses comportements et attitudes tout au long du projet.

En outre, sa mission de construction collective du sens reste un défi au carrefour de parties prenantes aux logiques et représentations diverses. Il s'agit là d'un aspect spécifique des compétences du chef de projet.

### 3.3.3- Des apprentissages au service de l'organisation

---

L'apprentissage de l'approche complexe de projet nous invite à comprendre comment les apprentissages réalisés en situation de projet peuvent contribuer au développement de l'organisation.

Selon Proulx (2004), le projet serait un mode « naturel » d'apprentissage de l'être humain dans une perspective évolutionniste. En effet, sa sélection se serait réalisée dans un monde « sensible » (comme le permet le projet) au travers de ses habiletés à « *capter les informations de son environnement [...] recevoir, à trier, à les organiser à des fins instrumentales* » (Proulx, 2004, p. 18).

Selon une approche cognitive, les êtres humains sont en interaction permanente avec l'environnement (ici de projet), dans une perspective adaptative et régulatrice. De ce fait, ils apprennent à façonner leur perception au travers de leurs sensations pour modeler à leur tour leur environnement (Piaget, 1967 ; Simon, 1981 ; Mandler, 1984 ; Johnson-Laird, 1988 ; Smith & Lazarus, 1990).

---

<sup>82</sup> Schlanger (2001) souligne que « l'introspection n'étant plus simplement une manière de se voir penser mais une méthode qu'on emploie dans un but cognitif, afin de mieux comprendre notre activité mentale et d'en tirer des conclusions sur notre manière d'être, de penser (Pariat, *La coopération, une valse à trois temps ?*, 2016), d'agir. L'introspection a aussi un aspect plus directement cognitif, un usage plus théorique. J'observe ce qui se passe en moi et je m'en sers pour élaborer ou pour étayer une théorie sur le fonctionnement de l'esprit humain. Là, l'introspection n'est plus simplement une manière de se voir penser mais une méthode qu'on emploie dans un but cognitif, afin de mieux comprendre notre activité mentale et d'en tirer des conclusions sur notre manière d'être, de penser, d'agir ».

Dans cette perspective, il s'agit donc pour le chef de projet de s'approcher des représentations mentales des parties prenantes et, de comprendre les interactions possibles (et leurs impacts réciproques) avec l'écosystème projet en faveur de sa performance, afin de pouvoir les accompagner dans l'évolution de leurs représentations.

D'ailleurs, comme nous avons pu le mettre en évidence précédemment, le projet doit dépasser ses frontières pour favoriser la diffusion, le partage des informations de projet dans le reste de l'organisation. Pour que les bénéfices mêmes du projet, en termes d'apprentissages, ne soient pas éphémères, il s'agit donc de valoriser ces contributions au sein de l'organisation. Ainsi, ces apports participeront au développement de l'organisation et plus largement de sa performance.

Cela peut s'effectuer notamment par une traduction permanente du chef de projet auprès des parties prenantes de l'organisation afin de prévenir le risque d'isolement des activités comme en particulier des savoirs actionnables de projet. Par savoir actionnable, pour rappel, nous entendons ce qui « *désigne un ensemble cohérent d'énoncés destinés non pas à être appliqués de manière mécaniste, mais à fournir des repères pour susciter le questionnement, la réflexion, l'action créative, et plus généralement faciliter l'exercice de l'intelligence active des personnes auxquelles ils s'adressent prioritairement* (Avenier & Schmitt, 2007, p. 30).

### 3.4- Synthèse du chapitre 3 : « L'apprentissage de l'approche complexe de projet : une proposition pour l'amélioration de la performance de projet »

Dans le dernier chapitre de cette première partie, nous avons étudié le projet sous le prisme de la pensée complexe selon Morin. Nous avons défini chacun de ses principes afin de pouvoir envisager une autre façon de penser le projet, avec et dans l'incertitude, dans une approche compréhensive, pour améliorer sa performance.

Nous avons poursuivi notre étude sur la mise en mouvement de cette pensée complexe au sein du projet. Nous avons ainsi pu mettre en évidence les apports de la pensée complexe que nous considérons dans les différentes composantes de l'accompagnement de projet afin que :

- la stratégie du projet s'établisse, se réalise et s'adapte en prenant en compte les différentes stratégies des parties prenantes, mais également en encourageant la posture de veille et d'interface des parties prenantes ;
- le management du chef de projet puisse, à partir des représentations mentales des parties prenantes favoriser la co-construction, le compromis, en coordonnant les métiers et les projets, en promouvant l'internalisation progressive du projet dans le reste de l'organisation, en s'appuyant sur des modalités d'agilité, via la considération du projet comme un système ouvert ;
- l'apprentissage de projet s'effectue dans une perspective selon laquelle le chef de projet est à la fois formateur et apprenant, où l'interaction des parties prenantes avec l'écosystème est un modus operandi « naturel » à prendre en compte.

Finalement, ce chapitre nous amène à envisager l'accompagnement comme un apprentissage. Ces deux éléments nous semblent indissociables, c'est pourquoi, nous utiliserons régulièrement le terme « accompagnement-apprentissage ».

## Conclusion de la première partie – « Le projet et sa performance : limites de l'approche classique et perspectives »

Dans la première partie de cet écrit consacrée à la revue de littérature, nous avons cherché ce qui pouvait contribuer à améliorer la performance de projet dans les organisations.

Nous avons approfondi dans un premier chapitre différentes notions telles que : le projet, la gestion de projet, la performance de projet, le chef de projet et le management de projet qui déterminent « selon nous » les principaux constituants de l'approche classique de projet. Nous avons pu mettre en évidence pour chacun d'entre eux les limites à la performance de projet, liées à une prédominance ingénierique dans laquelle l'humain est peu considéré, assimilé à un outil ou bien à un problème.

A l'occasion du second chapitre, nous avons envisagé une piste de développement pouvant pallier ces limites : le management de projet avec une approche davantage sociale, autrement appelé « l'accompagnement de projet ». Nous avons ainsi exploré l'accompagnement de projet mené par le chef de projet, au travers de ses principaux déterminants : la conduite du changement, la communication de projet, l'adhésion au projet et l'apprentissage dans le projet.

Pour ces deux chapitres, nous avons pu mettre en lumière que l'approche classique de projet, issue de l'imprégnation de la pensée cartésienne dans nos sociétés, valorise une conception mécaniste, séquentielle, déterministe, cloisonnée de la gestion de projet, du management de projet et même de l'accompagnement de projet. Comme nous avons pu le voir, cela s'expliquerait par la volonté de maîtrise, de contrôle de l'incertitude dans un écosystème évolutif et sous-contraintes. L'approche classique se manifeste notamment par un développement d'outils, de méthodes, qui fait fi du contexte dans lequel le projet se déploie, écarte les aléas, et décrète l'adhésion des parties prenantes.

L'approche classique prend également insuffisamment en compte le fait que le projet est avant tout une activité humaine et sociale qui doit tenir compte des représentations mentales des parties prenantes.

Face à ces limites, l'approche complexe de projet nous semble être une piste d'amélioration de la performance de projet, car il s'agit d'une approche avant tout humaine, qui traite avec et dans l'incertitude, dans une perspective compréhensive. Or, face à l'imprégnation persistante de l'approche classique de projet, « chausser les lunettes de la complexité ne va pas de soi », ce qui nous a conduit à considérer le nécessaire apprentissage à l'approche complexe de projet pour faire avec et dans la complexité.

C'est ainsi que nous avons développé dans le troisième et dernier chapitre de cette première partie l'approche complexe de projet et son apprentissage comme proposition d'amélioration de la performance de projet. En particulier, nous nous sommes intéressée à la pensée complexe selon E. Morin qui nous aide à « voir différemment » le projet.

Nous avons défini chacun des principes de la pensée complexe, puis nous avons revu certaines composantes du projet avec cette approche, comme la stratégie de projet, le management de projet et l'apprentissage dans le projet. Nous avons pu ainsi caractériser en quoi cette approche complexe palliait les limites de l'approche classique de projet.

Ces apports nous ont permis d'identifier certaines conditions à mettre en œuvre dans l'accompagnement mené par le chef de projet formateur, pour permettre l'évolution des représentations des parties prenantes en faveur de leur apprentissage de l'approche complexe. Cette perspective nous a conduit particulièrement à considérer l'apprentissage de l'approche complexe du chef de projet apprenant, comme étant une condition indispensable pour pouvoir mobiliser cette approche complexe.

Ces apports, s'ils sont réunis, vont dans le sens d'une amélioration de la performance de projet.

Notre recherche étant appliquée, nous avons en conclusion de cette première partie, le souhait d'expérimenter l'accompagnement à l'approche complexe de projet afin de mesurer plus particulièrement les impacts sur l'amélioration de la performance de projet. En effet, la littérature comme les résultats d'expériences restent assez peu développés sur de telles perspectives.

Nous devons donc, pour mener à bien notre recherche, bénéficier de l'expérimentation de terrain pour obtenir des apports. C'est pour cela que nous allons mener une recherche-intervention consistant à accompagner des projets. Le terrain est constitué d'un pôle d'établissements de soins privés. Cette recherche-intervention combinée à cette revue de littérature nous permettra de construire des préconisations pour l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet à destination des chefs de projet en vue d'améliorer la performance de projet.

---

## Partie 2 - Une expérience d'accompagnement d'un pôle d'établissements de soins privés

## Introduction de la deuxième partie

*« Celui qui étudie sans agir sème sans labourer »*

*Proverbe Arabe*

*« La complexité c'est le défi, ce n'est pas la réponse »*

*Morin, 2005*

L'objectif de cette deuxième partie de notre écrit est d'organiser et structurer notre intervention.

Notre intervention s'est établie à partir d'une demande émanant du directeur d'un pôle d'établissements de santé privés. Manifestement, les projets tels qu'ils étaient menés dans le pôle ne donnaient pas satisfaction. Le directeur régional fit en effet état de problèmes divers et variés sur la gestion des projets gérés par ses collaborateurs, en reconnaissant également ses propres limites. Cette question de l'amélioration de la performance des projets dans le pôle lui paraissait d'autant plus cruciale que le contexte sanitaire augurait une transformation profonde du système de santé dans les cinq prochaines années. Ce changement annoncé, impulsé par les institutions nationales allait reposer « sur les épaules » des praticiens qui allaient devoir assurer une gestion de projet performante pour réaliser cette transformation.

Face à ce constat et à cette perspective, le directeur régional nous indiqua qu'il y avait un projet de construction et développement d'un réseau de soins de proximité qui avait du mal à prendre forme sur le pôle. Ce projet a donc constitué le terreau pour ce travail de recherche. Nous avons pu bénéficier également d'autres matériaux représentés par d'autres projets menés en parallèle par les top-managers du site (directeur régional, directeur de chaque établissement). Ces autres matériaux ont enrichi notre recherche.

Nous allons dans un premier chapitre, explorer les enjeux de la transformation annoncée du système de santé, depuis les grandes orientations jusqu'à l'organisation coordonnée des soins de proximité. Ces apports nous permettront de poursuivre notre étude plus précisément sur le pôle d'établissements de soins privés sur lequel nous intervenons.

Un deuxième chapitre exposera la démarche et méthodologie de notre recherche-intervention, avec la description des études de cas, le dispositif de collecte et d'analyse des données retenu, mais également les précautions méthodologiques.

Enfin, un dernier chapitre sera consacré à l'accompagnement de chacun des top-managers **chefs de projet** pour qu'il adopte **l'approche complexe dans son projet**. Nous exposerons également l'approche complexe de projet que nous avons expérimentée en tant que chef de projet.

## CHAPITRE 1 - Le terrain de recherche : un écosystème complexe

La recherche-intervention que nous avons menée au sein du pôle d'établissements de soins privés s'est déroulée dans un contexte spécifique, depuis les institutions jusqu'aux parties prenantes du pôle. Notre ambition dans ce chapitre est de pouvoir identifier et caractériser ce contexte et son évolution, afin de mettre en évidence des aspects éclairants et déterminants pour notre intervention. Ces aspects concernent aussi bien la « double demande » du directeur régional que les représentations de la performance de projet depuis les institutions jusqu'aux usagers.

Nous débuterons ce chapitre par la transformation décrétée du système de santé. Cela nous permettra de décrire et décliner les grandes orientations institutionnelles auxquelles nous avons dû nous référer dans le cadre de notre intervention, mais également de mieux comprendre cet écosystème santé qui doit relever les défis annoncés.

A partir de ces différents apports, nous nous intéresserons particulièrement à une orientation clé prônée par les institutions qui renvoie à notre « terreau » de recherche : l'organisation coordonnée en réseau de soins de proximité.

En prenant en compte l'ensemble des éléments étudiés, nous ferons la description et l'analyse de notre terrain de recherche.

## 1.1- La transformation décrétée du système de santé

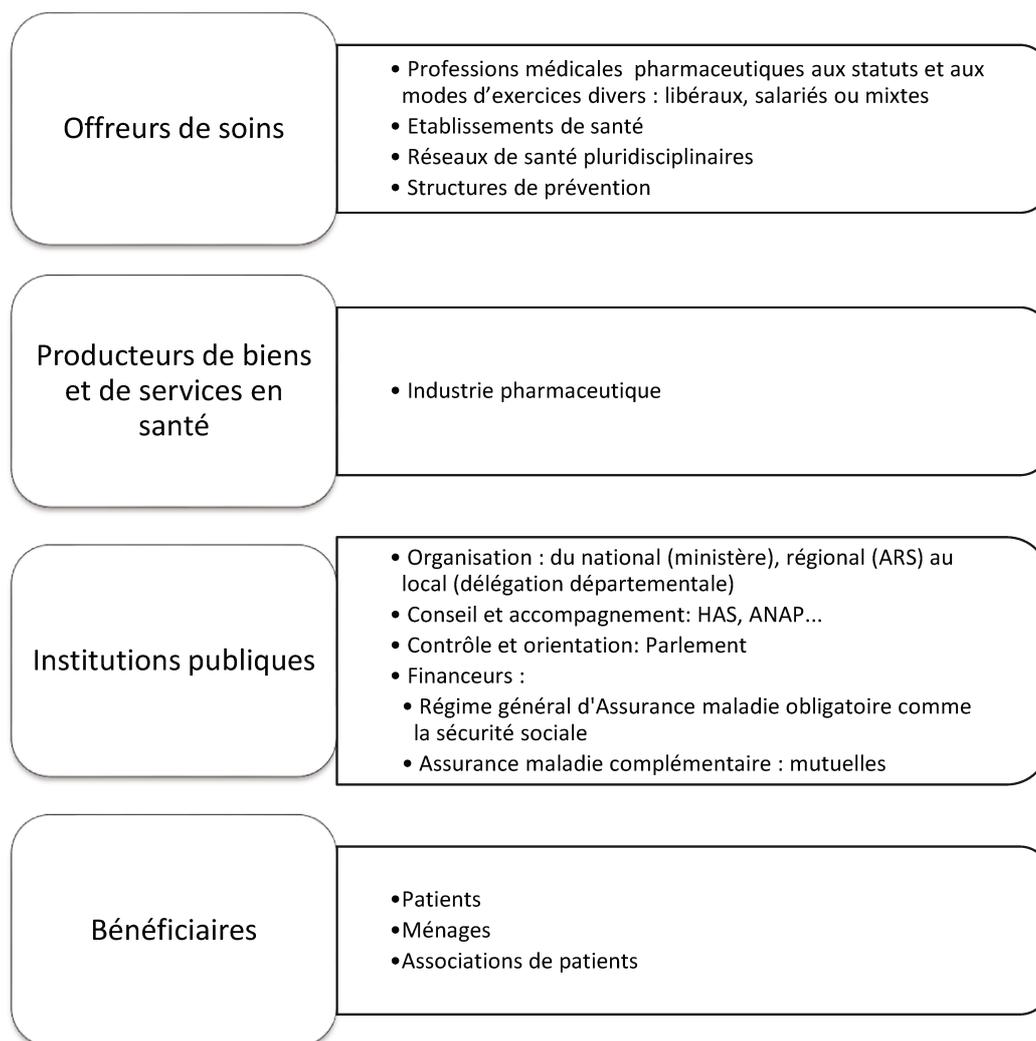
Selon le Ministère des Solidarités et de la Santé (2017) « *le système de santé français s'appuie sur des structures multiples : sanitaires (pour la prise en charge hospitalière), médico-sociales, et sociales (pour des publics dits « fragiles », âgés ou handicapés, par exemple), ambulatoires (pour les soins dits « de ville »)*. Le système de santé est composé de quatre grandes catégories d'acteurs selon la Direction de l'information légale et administrative (2016)<sup>83</sup> :

- les offreurs de soins allant des différentes structures comme les cliniques, les hôpitaux, les cabinets médicaux en ville, en passant par les multiples métiers de la santé comme les infirmiers, les pharmaciens, les médecins ;
- les producteurs de biens et de services de santé comme les laboratoires de l'industrie pharmaceutique ;
- les institutions publiques allant du ministère aux financeurs comme l'assurance maladie ;
- les bénéficiaires tels que les patients et leur entourage.

Chaque catégorie couvre ainsi diverses organisations et/ou catégories socio-professionnelles comme illustré dans la figure 13 :

---

<sup>83</sup> Classification issue du site Vie Publique, au cœur du débat public ; Qu'est-ce qu'un système de santé ?; 29/02/2016, <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/protection-sociale/risque-sante/professionnels-sante/qu-est-ce-qu-un-systeme-sante.html>; consulté le 31/12/17.



**Figure 13: les principaux acteurs du Système de Santé.**

Nous nous proposons maintenant de vous exposer comment l'Etat et les Institutions envisagent de réaliser la transformation de ce système de santé.

### 1.1.1- De grandes orientations institutionnelles annoncées

---

Comme nous avons pu le voir précédemment, le système de santé se caractérise par une multiplicité de structures (sanitaires, médico-sociales et sociales), de publics (soignants, administratifs, patients de tous âges), de situations de soins (aigues ou chroniques, en ambulatoire, en hospitalisation complète, programmées, urgentes). Cependant, depuis de nombreuses années, il doit faire face au « *contexte marqué par le vieillissement de la population, le développement des pathologies chroniques et une forte aspiration au maintien à domicile* » (Buzyn, 2018).

A ceci s'ajoute l'influence de l'écosystème évolutif dans lequel il s'inscrit. Par exemple, nous voyons que les nouvelles technologies qui envahissent la santé modifient aussi bien les pratiques des professionnels que leurs relations avec les patients (par exemple, la télémédecine, les applications de suivi). Aussi, les professionnels comme les usagers accordent désormais une place de plus en plus grande à la qualité de vie (soins de bien être, prévention, télétravail). Nous constatons aussi que les contraintes économiques nationales couplées aux préoccupations environnementales sur la santé de l'Homme poussent à reconsidérer le fonctionnement du système de Santé. Ces aspects économiques et écologiques dans le domaine de la Santé ont d'ailleurs été mis en évidence lors de la crise du coronavirus. En effet, le confinement a provoqué la diminution des flux humains pour le plus grand bien de la Nature (amélioration de la qualité de l'air, diminution de la pollution atmosphérique ...) et la valorisation des circuits courts (fournisseurs locaux, conversion de certains secteurs industriels pour suppléer au manque de masques de protection). Ce maintien à domicile a également permis l'émergence comme le développement de nouveaux modes comme le télétravail, la télémédecine.

L'évolutivité de cet écosystème nécessite une transformation en profondeur du système de santé (Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) 2018).

C'est dans ce contexte qu'au niveau national, la Stratégie Nationale de Santé (SNS) 2018-2022, parue en décembre 2017, a établi le cadre de la politique de santé pour répondre aux besoins et relever les défis de demain.

Cette stratégie se décline en cinq grands domaines appelés chantiers :

- un chantier intitulé « qualité des soins et pertinence des actes » qui croise les axes économiques et qualitatifs pour garantir une efficacité de l'offre de soins ;
- un chantier « financement et régulation » ayant le double objectif de rémunérer au parcours de soins, sous forme de forfait, tout en établissant une grille de tarifs selon l'épisode de soins ;
- un chantier appelé « transformation numérique » qui a l'ambition de donner l'accès au patient à l'ensemble de ses données médicales, dématérialiser les prescriptions médicales, mais également simplifier le partage de l'information entre tous les professionnels de santé ;
- un chantier « formation et gestion des ressources humaines » consacré à la gestion du changement (nature métiers fonctionnement en équipe, aspirations) ;
- un chantier « organisation territoriale » pour offrir un panel de prises en charges afin de couvrir l'ensemble des besoins sur un territoire de santé.

Nous allons regarder plus précisément comment cette stratégie est mise en mouvement et ceci à tous les niveaux (de l'Etat aux organisations territoriales).

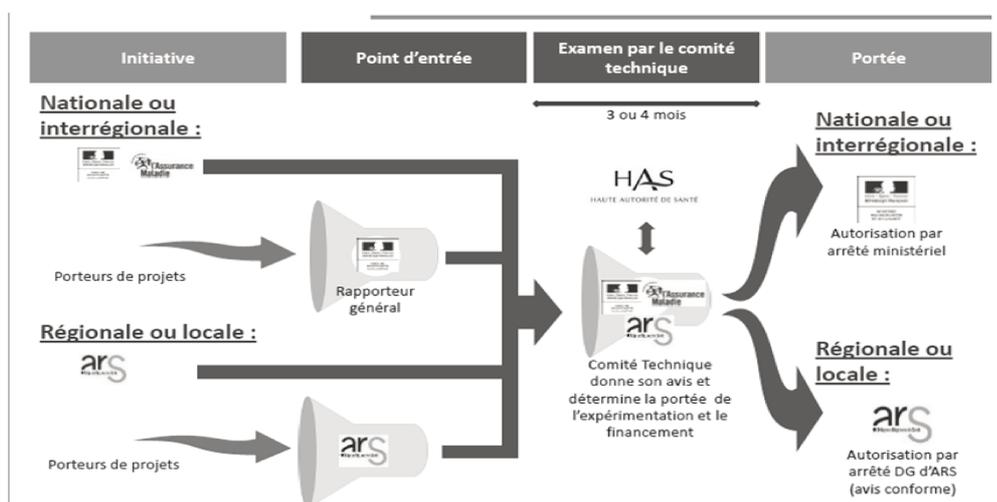
Cette stratégie vise à apporter une adaptation globale du système en réponse notamment aux nouveaux besoins de prise en charge. Pour ce faire, le Ministère de la Solidarité et de la Santé (2018), ainsi que la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) offrent la possibilité d'effectuer des expérimentations encadrées, nommées Appels à Manifestations d'Intérêts (AMI) (Art. 51 de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS) 2018). Ces expérimentations encouragent les praticiens à innover, en leur faisant bénéficier de modes de financements inédits (sous forme de dérogations). Ces expérimentations incitent les praticiens à privilégier la prévention.

Le Ministère de la Solidarité et de la Santé (2018) souhaite « *accélérer le lancement de projets d'expérimentation d'initiative nationale favoriser leur réussite par l'implication des acteurs de terrain, dès la phase de conception. La démarche proposée repose ainsi sur une logique de volontariat et de co-construction avec les acteurs qui pourront proposer les améliorations qui leur paraissent correspondre au mieux aux enjeux de leurs pratiques* ».

Durant une période expérimentale d'une durée maximale de 5 ans à partir de 2018, le Ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) associé à la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) affichent au travers de l'Art. 51 de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2018, une volonté de réforme pragmatique par les praticiens. Cela se traduit par le fait de faire confiance aux initiatives venues du terrain, pour assurer ce changement via des projets. Pour cela, la mise à disposition d'un Fond d'InnovationS en Santé (FISS) au niveau national, mais également le Fond d'Investissement Régional (FIR) déjà existant sont mobilisés pour accompagner ces expérimentations à travers une procédure incitative financière.

Cette procédure permet au porteur de projet « local » de faire un dépôt par deux voies (nationale/interrégionale ; régionale/locale). Ce dépôt sera remis par un tiers (respectivement un rapporteur général, ou l'agence régionale de santé) pour examen à un comité technique « neutre » comme la Haute Autorité de Santé (HAS). La Haute Autorité de Santé remettra son avis et déterminera le périmètre de l'expérimentation (nationale/interrégionale ou régionale/locale).

Le tout est illustré dans la figure 14 :



**Figure 14: Procédure issue de l'Art. 51 Innovation en Santé du MSS et de la CNAM pour les organisations innovantes<sup>84</sup>.**

<sup>84</sup>Source : [http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/csis\\_conseil\\_strategique\\_innovation\\_sante.pdf](http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/csis_conseil_strategique_innovation_sante.pdf); consulté le 24/08/2018.

D'ores et déjà, nous constatons l'émergence de modes organisationnels innovants (mutualisation et coopération sur les établissements d'un même territoire), de nouveaux métiers et offres de soins (infirmière en pratique avancée, télémédecine). Ces exemples inaugurent un profond changement organisationnel<sup>85</sup> du système de santé.

Cette dynamique se déploie également au niveau régional via le Projet Régional de Santé (PRS) (2018-2028) de l'Agence Régionale de Santé (ARS)<sup>86</sup>. Ce projet a été adopté en juillet 2018, il se décline en trois objectifs simples : plus de prévention, plus de prise en charge et d'inclusion, plus d'offre de soins personnalisée et coordonnée. Ces objectifs se déploient en onze actions prioritaires<sup>87</sup> qui couvrent les enjeux de promotion de santé le plus tôt possible, d'accessibilité aux soins sans ruptures dans les parcours organisés des patients, d'amélioration de la pertinence de la qualité et de la sécurité des soins. Il est également question de l'adaptation des ressources mobilisées, mais également d'amplifier l'innovation, la recherche, l'observation et l'évaluation.

---

<sup>85</sup> Pour rappel, à l'instar de Foudriat, (2015, pp 5 30) nous considérons le changement organisationnel comme « un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel ». Cela suit la deuxième approche de l'étude du changement selon Van de Ven et Poole (2005).

<sup>86</sup> Selon le site de l'Agence Régionale de Santé (2018) « Les agences régionales de santé sont des établissements publics, autonomes moralement et financièrement, placés sous la tutelle des ministères chargés des affaires sociales et de la santé (..)Elles sont chargées du pilotage régional du système de santé. Elles définissent et mettent en œuvre la politique de santé en région, au plus près des besoins de la population. »

<sup>87</sup> Source :-Agence Régionale de Santé-le 18/07/18 ; <https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-nouvelle-aquitaine-2018-2018-est-adopté>, consulté le 20/07/2018.

Le Projet Régional de Santé (PRS) s'appuie ainsi sur le triptyque prévention, prise en charge à domicile, coordination et personnalisation de l'offre de soins. La coordination des soins est définie par la Direction Générale de l'Offre de Soins (2012) comme une action conjointe des professionnels de santé et des structures de soins en vue d'organiser la meilleure prise en charge des patients en situation complexe, en termes d'orientation dans le système, de programmation des étapes diagnostiques et thérapeutiques et d'organisation du suivi. Elle s'intègre dans la coordination du parcours de santé et a pour objectif de faire bénéficier au patient de « *la bonne réponse (médicale, médico-sociale, sociale), au bon endroit, au bon moment* ». C'est dans cette perspective que le projet régional de santé se déploie en fonction du diagnostic des territoires composant la région. Le PRS se construit en concertation avec des professionnels de santé régionaux. Il prend en compte différentes données telles que les besoins des usagers, les référentiels qualité et données économiques. Doté d'un Cadre d'Orientation Stratégique (COS), les axes stratégiques se déclinent dans le Schéma Régional de Santé (SRS), et particulièrement dans un Programme Régional d'Accès à la Prévention et aux Soins (PRAPS) pour l'amélioration de la santé des plus démunis. D'une durée de dix ans, l'évaluation de l'impact de ce programme ainsi que ses nécessaires adaptations s'effectuent au bout de 5 ans. En ce qui concerne notre terrain d'investigation, il s'est agi de la région Nouvelle Aquitaine.

Nous pouvons également constater qu'une autre institution, à savoir le Conseil Régional (CR), complète cette organisation. En tant que collectivité territoriale structurant la démocratie locale, le Conseil Régional développe ses actions autour de quatre piliers que sont la formation et l'emploi, la jeunesse, la transition écologique, le développement d'entreprise et de projet d'investissement. En matière de santé, cela se traduit notamment par la lutte contre les déserts médicaux, le soutien à la e-santé comme aux structures de soins de proximité.

En définitive, les pouvoirs de l'Etat déconcentrés comme décentralisés ont la volonté de soutenir et de participer au changement en profondeur du système de santé.

Cependant, force est de constater que le système de santé est actuellement estimé comme étant cloisonné (Buzyn, 2018) car il repose encore sur des soins strictement curatifs séquentiels, se finance selon le volume d'activité et se régule à partir d'un budget médico-économique déterminé. L'objectif du projet de transformation du système de santé est d'avoir un système construit à partir et autour du parcours du patient, au travers de la coordination des acteurs et des secteurs (médical, médico-social). Ce parcours privilégiera et financera la prévention, la qualité des soins, la pertinence des actes et le maintien à domicile. L'ambition de cette transformation est le décroisement « ville-hôpital », en redirigeant le centre de l'attention non plus vers l'hôpital, mais vers le domicile, et en particulier sur les soins primaires, aussi appelés soins de proximité<sup>88</sup>. Ces défis sont également à relever, à l'échelle d'un pôle d'établissements de soins privés sur des territoires de santé.

Nous allons donc, dans le prochain paragraphe étudier l'impact de cette transformation sur l'ensemble de l'écosystème de la Santé.

### 1.1.2- Une transformation à « 180° » du système de santé

---

Comme nous venons de le voir, la stratégie du système de santé a été pensée au niveau national par l'Etat. Comme souvent, l'Etat s'attend alors à ce que les organisations, en local, appliquent stricto sensu ses recommandations. Bien sûr, cela ne se passe pas ainsi. Il y a une forme d'appropriation de cette stratégie, propre à chaque organisation. En retour, cette forme d'appropriation interpelle l'Etat, et peut conduire à une évolution de ce qu'il a initialement pensé. Cette analyse n'est pas sans rappeler la théorie de Lourau (1969) sur l'Institution.

Autrement dit, la mise en œuvre concrète par les praticiens de cette stratégie institutionnelle ne va pas de soi. Cette stratégie apparaît véritablement complexe dans sa mise en œuvre.

---

<sup>88</sup> Nous nous appuyons sur les propos de Bourgueil, (2009) ainsi que de l'Institut de Recherche et Documentation en Economie de la Santé (IRDES, 2020) pour définir la notion de soins primaires ou soins de proximité comme l'ensemble des soins de premier recours depuis le domicile, sur un territoire de santé. Ces professionnels sont le premier niveau de prise en soin du patient dans son parcours de soin possible, avec l'intervention du médecin général.

Le système de santé actuel cloisonné, aux logiques déterministes, prescriptives, basés sur des méthodes de management essentiellement top-down, a l'ambition de devenir un système décloisonné, agile, offrant des services innovants. Les organes décisionnels espèrent donc, via la Loi Ma Santé 2022, que les acteurs du terrain concrétiseront cette transformation grâce aux projets qu'ils déploieront eux-mêmes.

A ce titre, nous pouvons nous rappeler le fait que les nombreuses réformes descendantes ministérielles ont eu parfois des effets délétères aussi bien auprès des praticiens que des usagers. Par exemple, le système de tarification de l'enveloppe globale à la tarification à l'acte et au volume, a plongé les praticiens vers une course effrénée à la productivité, diminuant notamment le temps consacré au patient. Il a fallu entre autre compenser par le développement de la démocratie sanitaire, changeant le statut de patient à usager ayant des droits. Ces différentes illustrations mettent en relief une confrontation permanente entre le droit à la santé pour tous (qui représente une forme d'accessibilité gratuite aux soins pour tous) et l'efficacité économique (qui renvoie à l'aspect rentabilité économique des soins). Pour rappel également, il est intéressant de noter que les institutions considèrent souvent les praticiens comme les organisations agissant et fonctionnant respectivement de manière standardisée. Dans cette perspective déterministe, une directive s'appliquerait donc indifféremment, par n'importe quel praticien dans n'importe quelle structure.

Les nouvelles orientations du système de santé sous-entendent de considérer les particularités du praticien mais également de l'écosystème comme de l'organisation dans lesquels il évolue. Cette démarche devrait donc elle-même déterminer progressivement un nouveau fonctionnement organisationnel institutionnel.

Il est à noter que les praticiens que nous évoquons appartiennent à diverses catégories socio professionnelles, divers statuts, et exercent dans diverses organisations. La France compte ainsi et par exemple (ARS, 2018) plus de :

- 3089 établissements de santé : 45% sont publics, 22% privés d'intérêts collectifs, 33% privés à buts lucratifs. Certains sont amenés à se regrouper en Groupements Hospitaliers de Territoires (135 GHT) ;
- 223 571 médecins dont 47% libéraux exclusivement, 30% salariés hospitaliers, 11% « mixtes » et 12% autres salariés ;

- 660 611 infirmiers dont 433 202 hospitaliers exclusifs et les autres libéraux ou mixtes.

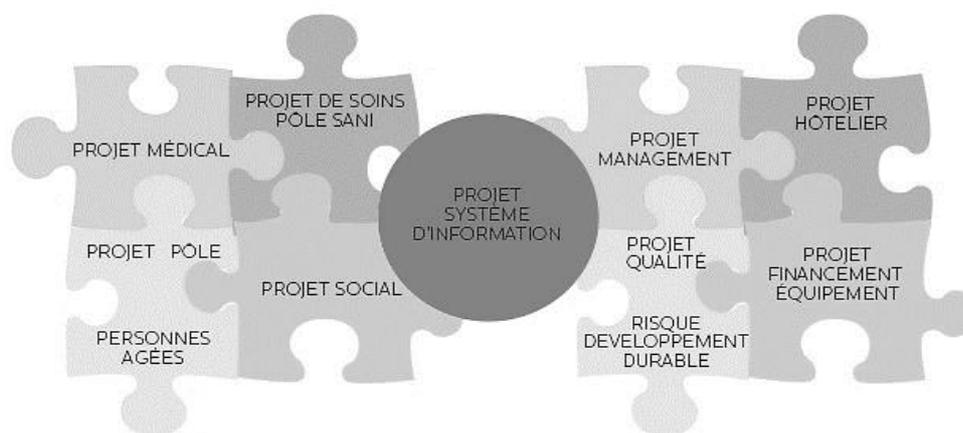
Ces différents praticiens assurent différentes prises en charges, en hospitalisation ou en ambulatoire, ce qui en 2018 représente 6 millions de patients pris en charge, et 18,6 millions de séjours en médecine chirurgie obstétrique (ARS, 2018).

Comment donc, les différents professionnels et organisations du secteur sanitaire et médico-social peuvent-ils mettre en œuvre les orientations institutionnelles ?

Nous pouvons faire le constat, qu'au-delà des diverses autorisations et contrats formalisés envers les institutions pour leur fonctionnement (par exemple le contrat pluri annuel d'objectifs et de moyens avec l'agence régionale de santé pour les hôpitaux et cliniques), les organisations se structurent à partir du « projet d'établissement ». Nous remarquons d'ailleurs que le formalisme de cette « feuille de route » comme son utilisation sont très variables.

Il est à noter que le projet d'établissement se compose lui-même de plusieurs projets déterminés selon les principaux domaines d'activités structurant l'organisation.

Le tout peut s'illustrer par la figure 15 :



**Figure 15 : Exemple de différents projets composant un projet d'établissement.<sup>89</sup>**

<sup>89</sup> Projet d'établissement 2012-2016 de l'Hôpital de Morteau ; <http://www.hopitalmorteau.fr/instances/article/projet-d-etablissement>, consulté le 29/12/2017.

Comme nous pouvons le voir, d'autres domaines que le soin composent le projet d'établissement, comme par exemple le système d'information, le technique. De ce fait, accompagner les parties prenantes de l'établissement à la réalisation de ce projet d'établissement suppose d'agir dans et entre les différents domaines structurant le projet, pour au final offrir une prise en soin adaptée pour le patient. Cela suppose aussi, comme nous avons pu le mettre en évidence précédemment, de garantir parmi les besoins du patient, celui qui tient la tête de liste des besoins les plus demandés depuis plusieurs décennies : le maintien à domicile. Malgré les difficultés que l'environnement familial du domicile imposent, ce mode semble prévaloir aux conditions imposées par un séjour hospitalier. A ce propos, l'Institut ViaVoice (2017) a publié en novembre 2017 un sondage dans lequel 81% des interrogés répondaient oui à la question : « *Si un médecin vous proposait de bénéficier de soins et d'un suivi identique à celui de l'hôpital, mais chez vous, à votre domicile, y seriez-vous favorable ?* ».

Cette configuration implique la responsabilité comme la participation active du patient et de son entourage. Le maintien à domicile mobilise les capacités ainsi que les ressources du patient et de son entourage, qu'elles soient cognitives, comportementales, sociales, économiques, afin de pallier l'absence de surveillance et de suppléances qu'offrent une structure hospitalière.

Le maintien à domicile nécessite donc un apprentissage de prise en soin pour le patient et son entourage, ainsi que la mise en place d'une organisation personnalisée de professionnels coordonnés sanitaires et sociaux.

Pour tendre vers cet objectif, la transformation du système de santé envisagée dans Ma Santé 2022 prône l'organisation coordonnée en réseaux de soins de proximité.

### 1.1.3- Une orientation phare : l'organisation coordonnée en réseau de soins de proximité

---

Mieux prévenir et garantir la qualité du soin au patient impose une coopération avec l'engagement de tous, selon le Président de la République Emmanuel Macron (2018). Pour cela, le Président précise que la qualité du système de soins au service du patient se construit autour de ses besoins, pour une réponse structurée des soignants coordonnés autour du patient à domicile, organisés en réseau de soins de proximité. Nous considérons le réseau, à l'instar de Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian (2007 pp. 134), comme une « *méta-organisation rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres* ».

La notion de soins de proximité est polymorphe, comme l'indique le Centre de recherche d'étude et de documentation en économie de la santé (Lucas-Gabrielli, Nabet, & Tonnellier, 2001, p. 12) : « *la proximité est d'abord perçue d'un point de vue géographique mais elle suppose « un juste équilibre entre les notions d'accessibilité, de sécurité et d'efficience » (comité de pilotage pour la révision des SROS). Les autres dimensions de la proximité recouvrent l'aspect culturel, ou la couverture financière des soins* ».

Les réseaux de soins de proximité sont issus des réseaux de santé. Les réseaux de santé sont définis notamment dans la loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé (appelée « loi Kouchner ») comme ayant « *pour objet de favoriser l'accès aux soins, la coordination, la continuité ou l'interdisciplinarité des prises en charge sanitaires, notamment de celles qui sont spécifiques à certaines populations, pathologies ou activités sanitaires. Ils assurent une prise en charge adaptée aux besoins de la personne tant sur le plan de l'éducation à la santé, de la prévention, du diagnostic que des soins. Ils peuvent participer à des actions de santé publique. Ils procèdent à des actions d'évaluation afin de garantir la qualité de leurs services et prestations.* »

Les réseaux de santé sont reconnus comme des dispositifs centraux participant aux parcours de soins du patient. Le parcours de soins est défini par la Haute Autorité de Santé (2012) comme comprenant pour le patient, « *le juste enchaînement et au bon moment des différentes compétences professionnelles liées directement ou indirectement aux soins : consultations, actes techniques ou biologiques, traitements médicamenteux et non médicamenteux, prise en charge des épisodes aigus (décompensation, exacerbation), autres prises en charge (médico-sociales notamment, mais aussi sociales)...La démarche consiste à développer une meilleure coordination des interventions professionnelles, fondées sur de bonnes pratiques, lors des phases aiguës de la maladie comme lors de l'accompagnement global du patient sur le long terme.* »

Les réseaux de santé sont très hétérogènes (DGOS, 2012). Nous retrouvons cependant deux grands types de réseaux de santé :

- les réseaux inter-établissements : Issus de l'article L. 712-3-2 du code de la santé publique sont représentés par des réseaux sous conventions avec l'ARS. Il s'agit par exemple de la répartition et de la coordination des services d'urgence, de la prise en charge graduée entre établissements de proximité et ceux disposant d'un plateau technique pour la prise en charge des patients « plus lourds » comme la réanimation ;
- les réseaux « monothématiques » : Représentés par les réseaux spécialisés sur une/des pathologies, ils sont une vingtaine, allant de la gériatrie, la diabétologie, le cancer, les soins palliatifs, la santé mentale...

Le rôle pivot du médecin généraliste ajouté au développement d'activités de coordination par la majorité des parties prenantes ont fait évoluer ces réseaux de santé. C'est dans ce contexte que le développement des réseaux de soins de proximité s'est effectué. Certains réseaux de soins de proximité sont ainsi issus de l'évolution des deux grands types de réseaux de santé précédemment cités. Par exemple, il existe des réseaux pour la prise en charge complexe des personnes âgées à domicile ; certains établissements développent la prise en soin à domicile comme l'Hospitalisation à Domicile. D'autres réseaux sont à l'initiative de parties prenantes diverses comme les associations d'usagers, les acteurs sociaux, les médecins généralistes, les pharmaciens...

Dans cette perspective, la Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé dont l'un des enjeux est de recentrer le système de santé sur les soins de proximité, a permis la création de fonctions d'appui pour la coordination des parcours de santé complexes afin d'apporter une réponse adaptée notamment aux médecins généralistes. Il s'agit de Plateformes Territoriales d'Appui (PTA) mises en place par les Agences Régionales de Santé, qui ont trois missions (Santé M. d., 2017) :

- « *information et orientation des professionnels vers les ressources sanitaires, sociales et médico-sociales de leurs territoires afin de répondre aux besoins des patients avec toute la réactivité requise : la plateforme peut par exemple identifier une aide à domicile pour un patient, orienter vers une place en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) [...] ;*

- *appui à l'organisation des parcours complexes, dont l'organisation des admissions et des sorties des établissements : la plateforme apporte une aide pour coordonner les interventions des professionnels sanitaires, sociaux et médico-sociaux autour du patient. [...] :*

- *soutien aux pratiques et initiatives professionnelles en matière d'organisation et de sécurité des parcours, d'accès aux soins et de coordination, en apportant un appui opérationnel et logistique aux projets des professionnels. »*

Cette nouvelle organisation est en réponse au manque de visibilité de l'étendue comme des services possibles du réseau de soins de proximité existant pouvant être mobilisé pour le patient à domicile.

Dans ce contexte, développer le réseau de soins de proximité comme le préconise le Président Mr Macron (2018) met en évidence certaines priorités pour le maintien à domicile :

- la nécessité d'accélération de la prise en soin en ambulatoire ;
- l'amélioration des conditions d'exercices des professionnels de ville ;
- l'accès à des soins programmés et non programmés.

Le Président précise que les soignants de ce réseau pourront être des libéraux, des hospitaliers, des sages-femmes des infirmiers, des pharmaciens... Ce qui importe, c'est que chacun avec son expertise, ses compétences, puisse intervenir au bon moment, de manière coordonnée et en équipe. Il s'agit de construire un fonctionnement collectif, en mutualisant notamment des temps de travail hospitaliers et de ville.

Nous allons voir quelles sont les mesures, pour la plupart déjà engagées par le gouvernement, qui permettent de développer ce réseau autour du patient à domicile.

### Décloisonner et réformer les professions comme les activités de santé pour garantir l'accès aux soins pour tous

---

Selon les propos du Président Macron (2018), il s'agit en premier lieu de regagner du temps médical et soignant. Pour commencer, il s'agira de former bien et suffisamment de médecins, via la disparition du numérus clausus (quota d'admis en faculté de médecine), l'établissement de passerelles entre les métiers de la santé, en réformant et, en actualisant les compétences pour répondre aux besoins du patient. Cela se concrétise déjà pour le patient par la gestion d'activités de soins par des professionnels de proximité comme les vaccinations par les pharmaciens, l'éducation thérapeutique par les infirmières.

Il sera également question, de créer de nouveaux métiers en France pour assurer le suivi des patients et « soulager » le médecin généraliste (pivot de la prise en charge du patient à domicile), avec notamment les assistants médicaux comme dans certains pays voisins. L'enjeu est de gagner 15 à 20 % du temps médical avec, à court terme, 4000 créations de postes financés durant le quinquennat, dans des zones prioritaires en premier lieu qui concentrent 20% de la population. La territorialisation doit également assurer une juste répartition grâce à l'action collective, en continuant à favoriser les organisations comme les maisons de santé, en finançant des postes sous un mode innovant ville hôpital pour certaines consultations par exemple. Cette typologie de mesure essentiellement organisationnelle et structurelle participera à la qualité de prise en charge du patient.

## Assurer une prise en charge de qualité du patient via les parcours de soins coordonnés

---

L'accroissement des pathologies chroniques exige que la coordination devienne une référence selon le Président de la République (Macron, 2018). L'exemple cité par le Président de la République (Macron, 2018) est celui du patient diabétique avec son équipe composée de l'endocrinologue, du médecin généraliste, du podologue, de l'infirmière qui échangent en temps réel, avec le déploiement d'outils et de services numériques partagés pour assurer une prise en charge optimale. L'enjeu réside également dans le fait de décharger les professionnels d'obligations administratives, autonomiser le patient, via le développement de l'intelligence artificielle. Il est donc question aussi de révolution dans la pratique via la médecine personnalisée<sup>90</sup>. Cela illustre ce que Robelet, Serré, & Bourgueil (2005) expliquent par le fait que « *Les observations de terrain viennent conforter le constat d'un engouement pour ce terme, et mettent en évidence la diversité des pratiques se revendiquant de la coordination. La façon dont elle est définie et mise en œuvre permet de considérer la coordination comme un « territoire » où se déploient, s'affrontent et/ou se concilient des dynamiques professionnelles et des « logiques gestionnaires ». Par « dynamique professionnelle », on entend à la fois l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles et les mobilisations collectives visant la reconnaissance d'une compétence et/ou d'un statut ou la défense d'un territoire professionnel. Les « logiques gestionnaires » désignent les processus et les stratégies portées par des acteurs « gestionnaires » participant aux instances de régulation du système de santé (membres de l'administration de la santé ou financeurs) et qui visent à rationaliser l'organisation du travail, gagner en transparence et garantir à la fois qualité et coût des soins ».*

Pour y parvenir, cela passe, selon les propos du Président (2018), par la plus grande responsabilité des professionnels de santé dans l'organisation de la réponse pour les besoins territoriaux et particulièrement la prise en charge de tout patient par un médecin traitant.

---

<sup>90</sup>Nous nous appuyons sur les propos du Génopole (2015) qui décrit « *la médecine personnalisée ou la médecine de précision englobe à la fois le traitement et la prévention de la maladie, à partir de la prise en compte des variétés individuelles au plan génétique, environnemental et des styles de vie de chaque patient ».*

Cela doit se traduire notamment par une réponse adéquate aux soins non programmés, une permanence des soins renforcée, une offre davantage structurée de télémédecine, le suivi autour des patients les plus complexes en post hospitalisation pour éviter la ré-hospitalisation, et mieux encore, le développement de plan de prévention pour éviter l'hospitalisation.

Le cadre organisationnel prôné dans Ma Santé 2022 dans lequel s'inscrit l'exercice coordonné et organisé collectivement sur un territoire est la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé (CPTS). A ce titre, l'ambition du gouvernement est que les CPTS couvrent tous les territoires d'ici juillet 2021 via des initiatives locales émergentes. Pour encourager la mise en place de cette organisation pouvant chacune prendre en charge entre 20 000 et 100 000 patients d'ici à 2022, la stratégie du gouvernement s'appuie sur la réforme par l'initiative, et non la contrainte par la loi.

Au sujet de la permanence des soins, à ce jour l'engorgement des services hospitaliers d'urgence s'illustre par le fait qu'au moins un passage sur cinq relèverait d'une consultation de médecine générale dans une structure plus légère. Ce réflexe d'adressage serait dû au manque de disponibilité de la médecine générale, combinée à l'absence d'avance de frais proposée dans le service des urgences. Ici, les professionnels de santé doivent ainsi s'organiser en lien avec les hôpitaux de proximité, pour assurer la permanence des soins jusqu'à 20h.

Quant à la gradation de l'offre de soins pertinente, l'enjeu de la transformation du système de santé via Ma Santé 2022 est de concentrer les services de pointe pour un plus niveau de qualité optimal (compétences, équipements) sur un territoire en complémentarité des soins de proximité, par notamment les hôpitaux de proximité.

Ainsi, les modèles d'organisation d'activités des établissements de santé privés comme publics, se répartiront l'offre selon 3 niveaux :

- soins de proximité : Gériatrie, Médecine, réadaptation et soins non programmés ;
- soins spécialisés ;
- soins ultra spécialisés dits « de pointe ».

Quant à valoriser les actes pertinents financièrement par la prévention et la coopération, le budget alloué par l'Etat passera de 60 millions à 300 millions d'ici 2022. Il y aura des financements au forfait sur des parcours complexes, dédiés aux pathologies chroniques comme le diabète et l'insuffisance respiratoire chronique.

Enfin, il est envisagé que le personnel soignant exerce dans un environnement « apaisé », grâce à :

- la valorisation de son exercice, en fonction de perspectives adaptées, comme la réalisation d'évolution dans les projets professionnels et la gestion des deuxièmes parties de carrière ;
- le réinvestissement du dialogue social sur les organisations et les compétences, en valorisant des fonctions de management plus souples et plus aidantes, en faveur d'un cadre où les procédures sont co-construites connues, reconnues et actualisées. Il faut que les soignants soient les co-acteurs pour renforcer le collectif et la responsabilité. Cela passe notamment par la participation des praticiens dans le pilotage des décisions stratégiques.

En regard de la déclinaison stratégique de la transformation du système de santé par les organes décisionnels institutionnels, il est clairement demandé aux acteurs comme aux organisations sanitaires et médicosociales des territoires de santé, de co-construire collectivement le système de santé de demain tout en se transformant.

Dans ces conditions, nous allons décrire le pôle d'établissements de santé privés dans lequel nous sommes intervenus.

## 1.2- Le pôle d'établissements de santé privés sur le territoire Landes-Pays basque : un terrain de recherche spécifique

Le terrain de notre recherche se situe auprès d'établissements de soins privés sur des territoires de santé.

L'objectif de ce paragraphe est de faire la description de ce terrain afin de mieux appréhender le réseau de soins de proximité existant et ses perspectives, conformément aux orientations de Ma Santé 2022.

Nous allons donc en premier lieu décrire le pôle Sud Aquitaine. Nous avons fait le choix de le présenter selon une approche sociologique. Autrement dit, nous allons porter notre attention sur les parties prenantes qui constituent ce pôle. Dans un second temps, nous étendrons notre description sur les territoires d'implantation du pôle, afin de caractériser l'organisation en réseau de soins dans laquelle il s'intègre. Nous terminerons par l'état des lieux du réseau de soins de proximité existant pour le patient des territoires cibles.

### 1.2.1- Une approche sociologique de l'organisation du pôle

---

Notre terrain de recherche comporte quatre établissements de santé privés regroupés au sein d'un pôle de santé. Ces quatre établissements sont trois cliniques ainsi qu'un centre de cardiologie au cœur d'un hôpital public<sup>91</sup>. Ils se situent pour trois d'entre eux à moins de 10 kms sur le même territoire de santé Navarre-Côte Basque, et pour le quatrième, sur celui des Landes, à 50 kms des établissements.

L'organisation de chaque établissement du pôle sud aquitaine se répartit comme suit :

- Belharra : tête de proue de ces quatre établissements de santé, cette clinique est le fruit de la fusion de 5 cliniques bayonnaises en 2015. Elle jouit d'une structure neuve de haute qualité environnementale, détient l'ensemble des autorisations pour les activités de soins, et bénéficie d'un plateau technique de pointe. Elle rassemble plus de 500 salariés et une centaine de praticiens libéraux ;
- Aguiléra et Jean le Bon : cliniques dites « de proximité », vouées à se spécialiser sur la médecine et/ou la chirurgie ambulatoire, elles sont le prolongement des filières de soins de Belharra. Elles sont complémentaires sur certaines activités caractéristiques, comme la gériatrie, les urgences mains, les consultations spécialisées ;

---

<sup>91</sup> Il s'agit d'un groupement de coopération sanitaire. Pour en savoir plus : [https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2012-05/20120424\\_e1\\_gcs.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2012-05/20120424_e1_gcs.pdf) ; consulté le 29/09/18.

- Centre de cardiologie du Pays Basque : il est le centre de référence unique hyperspécialisé sur le territoire Navarre-côte basque, rayonnant sur les Landes, partenaire du centre hyperspécialisé régional bordelais.

Pour assurer les services aux patients, le pôle d'établissement de santé privés cibles réunit plus de 800 Equivalents Temps Plein (ETP) salariés et plus de 300 praticiens spécialistes libéraux. Ce pôle est un acteur de santé connu et reconnu par les institutions locales, régionales et les usagers. Cette reconnaissance se traduit notamment par :

- un accueil de plus de 100 000 patients/an par les quatre établissements qui le composent ;
- le pôle est le seul à proposer certaines spécialités comme par exemple la procréation médicalement assistée à Belharra, les urgences mains à Aguiléra, la cardiologie au Centre de cardiologie du Pays Basque, certaines chirurgies à Jean le Bon ;
- les praticiens libéraux (parties prenantes clés de l'organisation, sans lesquels l'activité de soins ne pourrait avoir lieu) ont leurs propres réseaux d'adressage, essentiellement inter médicaux (généralistes, spécialistes), construits au fil du temps. Nous sommes dans une période de transition, avec le renouvellement des générations, qui bénéficie des patientèles des prédécesseurs tout en créant des relations professionnelles décloisonnées avec des métiers et activités complémentaires (ostéopathe, coach sportif...).

Dans ce contexte, le pouvoir social<sup>92</sup> se joue entre les différentes parties prenantes du pôle. Au sein de chaque établissement, ce pouvoir se déploie notamment au cours de la nécessaire coopération entre les praticiens libéraux (sous contrat avec la clinique, bénéficiant du plateau technique, des services de soins), la direction et l'encadrement, les salariés, les prestataires, les fournisseurs.

---

<sup>92</sup> Lacolley, Tellierd, & Trouinard (2010) explique que « le pouvoir social se manifeste dans les interactions entre individus, groupes ou organisations(..), Même si le pouvoir social reste encore une notion complexe et multidimensionnelle (Hardy, 1985, p. 385), il est classiquement abordé en termes de ressources (de tous types). Comme les organisations sont inscrites dans un environnement et dépendent des autres pour nombre de ressources, leur pouvoir dépend de leur faculté à posséder des ressources dont les autres ont besoin ou, en situation de dépendance, de leur aptitude à contrebalancer cette asymétrie en créant certaines interdépendances (Pfeffer et Salancik, 2003). La détention de ressources critiques permet à l'acteur d'accepter ou non les agissements d'autres membres du champ. En d'autres termes, l'acteur dominant peut « récompenser » ceux qui ont des pratiques acceptables (en leur accordant l'usage de ses ressources) et « punir » les autres. »

Les parties prenantes peuvent s'organiser entre elles respectivement en entités juridiques et/ou en instances comme les sociétés civiles médicales, le comité d'entreprise, le comité de direction, la commission médicale d'établissement, afin d'arbitrer, réguler et décider des orientations de l'établissement. Les relations de pouvoir s'effectuent selon trois types de domination, si nous reprenons la théorie de Weber (2013) :

- la règle rationnelle légale : Via notamment la loi, avec par exemple celui de l'administrateur représenté par le directeur de la clinique, le patient avec les droits de l'utilisateur ;
- le charisme : Pour illustration l'individu représente « le chef, le sauveur » selon les représentations individuelles ou collectives ;
- la tradition (actuellement de moins en moins) : Par exemple, le médecin en tant que « sachant donc tout puissant ».

Nous retrouvons également, la mise en jeu de valeurs a priori opposées devant cohabiter dans cet écosystème, comme le soin et la finance, le libéral et le salariat. Ces confrontations comportent chacune un ensemble spécifique de représentations.

De plus, la situation de ce pôle fait qu'à de multiples niveaux, il est évolutif et soumis à de nombreuses contraintes :

- mise en vente du groupe de santé auquel il est rattaché au niveau national et reprise par un autre leader en France et en Europe, annoncée fin octobre 2018 ;
- remise en cause de certaines activités de soins par l'ARS dans le PRS 2018-2023, à partir de seuils minimums de volume annuels, et de répartition territoriale de l'offre de soins, se traduisant par des autorisations ;
- fort développement du principal concurrent qu'est l'hôpital public, s'organisant et se structurant sur le territoire sous la forme d'un réseau d'établissements de santé public, appelé Groupement Hospitalier de Territoire (GHT)<sup>93</sup> ;

---

<sup>93</sup> Selon l'ARS ( 2018) : « Les groupements hospitaliers de territoires, dispositif prévu par la loi de santé 2016, sont un nouveau mode de coopération entre les établissements publics de santé à l'échelle d'un territoire. La coopération autour d'un projet médical partagé doit permettre aux établissements de santé de soigner mieux et à moindre coût ».

- persistance d'une concurrence sur certaines activités communes entre les établissements du pôle ;
- changement de trois directeurs de trois établissements sur les quatre entre 2015 et 2018 ;
- révision annuelle par l'Assurance Maladie de la rémunération des établissements de soins ;
- fluctuations des autorisations d'activités médicales et chirurgicales des sites, délivrées par les autorités régulatrices (ARS).

Cette régulation de l'offre de soins et des moyens par l'ARS comme l'Assurance Maladie impose au pôle la répartition d'activités entre ces établissements du pôle mais également avec l'hôpital public. Ces contraintes adaptatives sont délicates à mettre en œuvre. En effet, cela signifie l'abandon et/ou la transformation imposées de certaines activités sur certains sites, impactant les parties prenantes, l'économie, l'image de l'établissement... Cela met en exergue une caractéristique de la coopération<sup>94</sup> dans ces réseaux d'établissements : la limitation du degré d'autonomie, la contrainte par d'autres, engendrant nécessairement une dimension de négociation<sup>95</sup> entre les parties prenantes (Friedberg, 2009). Ces aspects aident à comprendre l'évolution des organisations (Aldrich & Pfeffer, 1976), en les considérant comme un réseau d'échanges mais également un champ de forces où est recherché une position dominante (Perroux, 1971 ; Lacolley, Telliard, & Trouinard, 2010).

Nous allons maintenant nous intéresser au réseau de soins dans lequel s'inclut le pôle d'établissements privés.

---

<sup>94</sup> Gangloff-Ziegler (2009) définit la coopération ainsi : « Etymologiquement, « operor » signifie travailler, effectuer, produire et « laboro » se traduit par travailler, se donner de la peine, le préfixe « co » supposant le fait d'agir ensemble et donc, nécessairement, à plusieurs. »

<sup>95</sup> Allain( 2004) définit la négociation selon une théorie de la régulation sociale : « Si plusieurs auteurs ont souligné le caractère générique de la négociation comme activité sociale, Jean-Daniel Reynaud (2003, p.179) rappelle qu'une telle proposition soulève immédiatement l'objection suivante : « Si presque tous les rapports sociaux peuvent être caractérisés comme des négociations, le mot sert-il encore à quelque chose ? ». Oui, répond cet auteur, parce qu'il a essentiellement une « utilité de méthode ».

## 1.2.2- Une faible inclusion dans l'organisation coordonnée en réseau de soins de proximité

---

Le pôle sud aquitaine se déploie sur deux territoires de santé. Les territoires de santé constituent, selon l'Instance Régionale de Promotion et de Prévention de la Santé (IREPS, 2018) des « *espaces sur lesquels l'Agence Régionale de Santé s'appuie pour prendre des décisions en matière d'organisation de l'offre de soins (médecine de ville, hôpitaux, maisons de retraite, établissements pour personnes handicapées) et mettre en œuvre une politique de prévention et de veille et sécurité sanitaires* ».

Les territoires de santé sur lesquels le pôle se situe sont celui de la « Navarre Côte Basque » et celui des « Landes ». Ces territoires de santé comptent environ 700 000 habitants. Ils sont délimités géographiquement, et comprennent différentes parties prenantes représentatives des catégories définissant le système de santé (comme nous avons pu le voir précédemment).

Nous allons dans ce paragraphe sur ces territoires de santé effectuer une description selon la démarche suivante :

- identification des réseaux de soins existants ;
- caractérisation de l'inclusion du pôle dans ces réseaux ;
- détermination du réseau de soins de proximité dans lequel intervient le pôle.

## Les réseaux de soins territoriaux : un puzzle à reconstituer

---

Parmi les réseaux inter-établissements, de nombreuses conventions existent entre les établissements des deux territoires de santé cibles. Certaines conventions sont sous l'égide de l'Agence Régionale de Santé comme les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) qui regroupent « *les autorisations dont dispose l'établissement, les activités spécifiques et missions de service public qui lui sont reconnues ainsi que les financements octroyés* » (ARS, 2018). Chaque établissement du pôle dispose d'un CPOM spécifique. A ce titre, le pôle détient l'ensemble des autorisations. D'autres conventions, d'ordre strictement juridique, s'établissent selon la volonté des établissements, entre eux, à partir d'engagements mutuels, en fonction des intérêts collaboratifs. Par exemple, nous retrouvons des conventions entre une clinique du pôle et un centre de soins de suite et de réadaptation pour la prise en charge spécifique de rééducation de l'épaule post interventionnelle. Il existe également des conventions avec l'association de plusieurs maisons de retraite pour le maintien des patients âgés dans leur lieu de vie (via la télémédecine). Nous pouvons faire le constat que le réseau interétablissement du pôle est essentiellement matérialisé par des documents officiels archivés dans chaque établissement. Ces documents sont peu ou pas consultés ( ceux qui sont mobilisés concernent les renouvellements imposés par les tutelles). Concrètement, ces réseaux interétablissements sont rendus visibles par les activités de soins produites par les flux des patients. Les outils de gestion des établissements permettent d'identifier ces flux.

Concernant les réseaux mono thématiques, les établissements du pôle sont « rattachés » aux principaux réseaux existants du territoire. Ces réseaux se développent à partir d'organes centralisateurs territoriaux, comme la ligue contre le cancer, le centre de coordination en cancérologie, les associations sportives (le réseau sport santé). Ces organes proposent aux patients des services complémentaires et coordonnés dans leurs parcours de soins, aussi bien en établissement qu'à domicile. Cela s'illustre notamment par des entretiens d'informations et d'orientations, l'accès gratuit à des soins de socio-esthéticiennes, pour les patientes en traitement d'un cancer du sein. Pour les professionnels et établissements sous convention avec eux, ils gèrent l'animation et coordination territoriale de ce réseau. Cette animation concerne par exemple l'information des professionnels sur les orientations institutionnelles des thèmes, la réactualisation des bonnes pratiques, la mise en place et suivi des protocoles de prise en charge des patients entre les établissements conventionnés et le domicile. Des rapports d'activités sont produits régulièrement.

Enfin, en ce qui concerne le réseau de soins de proximité des territoires cibles, nous faisons le constat de sa difficile voire impossible identification du fait de son hétérogénéité et de son caractère aléatoire. En effet, le patient à domicile dispose d'un réseau de soins de proximité dépendant :

- du ou des pathologies qui l'affectent ;
- de sa connaissance de l'offre de soins et de services à sa disposition ;
- de son lieu géographique d'habitation ;
- de ses ressources cognitives et socio-économiques ;
- de l'inclusion dans d'autres réseaux de soins des nombreuses parties prenantes qui interviennent dans son parcours de soins, de manière ponctuelle ou régulière.

Si nous nous intéressons par exemple à une partie prenante comme les praticiens libéraux, nous pouvons déjà constater que leurs propres réseaux de partenaires échappent en partie au réseau connu par l'administration du pôle. Ainsi, la représentation parties prenantes plus ou moins coordonnés autour du patient « hors les murs » est forcément parcellaire. En effet, au-delà de l'offre de soins et des normes de qualité et sécurité des services rendus, les relations entre la médecine générale de premiers recours et les spécialistes des établissements de soins privés restent « opaques ». Les praticiens semblent maintenir ainsi des zones de libertés avec l'institution, mais également se préserver de la concurrence qui sévit notamment sur la côte basque (la densité médicale y est plus élevée que sur les autres territoires, les conditions de vie étant un facteur d'attractivité). Il faut dire que cette catégorie socio professionnelle ayant choisi d'exercer dans ce mode libéral défend des valeurs de libre choix, de libre exercice. Or, comme nous avons pu le voir, exercer implique nécessairement des interdépendances dans un contexte où les tutelles nous demandent de plus en plus de travailler « ensemble ».

Conscient de cette complexité, l'Etat a dans la Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé puis celle n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé relative à l'organisation et à la transformation du système de santé développé des modalités en faveur de l'amélioration de la coordination des soins à échelle territoriale pour tous les patients.

### Les dispositifs institutionnels d'amélioration de la coordination territoriale des soins en cours de déploiement

---

Les institutions ont en premier lieu mis en place des Dispositifs d'Appui à la Coordination (DAC) pour soutenir les professionnels dans la coordination des parcours de santé des patients, en privilégiant le maintien à domicile. Les DAC correspondent aux Plateformes Territoriales d'appui (PTA). Ces plateformes se déploient depuis 2016 par l'ARS, en lien avec les acteurs locaux tels que les Unions Régionales des Professionnels de Santé. Elles couvrent un territoire administratif départemental. Nous avons ainsi une PTA pour les Landes et une pour les Pyrénées Atlantiques :

- la PTA des Landes est le fruit de l'expérimentation territoriale Santé Landes lancée en 2015<sup>96</sup>, qui a contribué à la création des PTA sur le sol national. Elle est officiellement une PTA depuis 2018, comprend trois antennes de proximité sur le territoire de santé des Landes ;

- la PTA des Pyrénées Atlantique qui a également deux antennes dont une sur le territoire Navarre Côte Basque est la fusion de réseaux de soins spécialisées (réseau palliatifs, insuffisance respiratoire, personnes âgées) depuis décembre 2019.

Chaque PTA propose un numéro unique pour les usagers comme pour les professionnels dans leur première mission d'information. Elle est composée d'une équipe pluridisciplinaire dédiée à la coordination sanitaire et sociale avec des gestionnaires de cas. Cette équipe œuvre pour la deuxième mission d'appui à l'organisation de parcours « complexes » dans le suivi et le retour à domicile post hospitalisation, le suivi des rendez-vous... à la demande de l'utilisateur, du médecin généraliste, de l'établissement. Enfin, concernant la troisième mission de la PTA qui concerne le soutien aux pratiques et initiatives professionnelles en matière d'organisation et de sécurité des parcours, d'accès aux soins et de coordination, à l'heure actuelle, elles effectuent le déploiement d'un outil de partage d'informations des professionnels pour le parcours patient.

Nous pouvons faire le constat que les établissements de sites du pôle ne détiennent pas de conventions avec ces nouvelles organisations. Certains praticiens expérimentent l'outil de partage, les assistances sociales de site font parfois appel à leurs services (connaissances issues des anciens réseaux gérontologiques). L'utilisation effective de la PTA comme la reconnaissance d'action dans le parcours de soins du patient qui est pris en charge dans le pôle se fait donc « à la marge », sans que la direction soit informée.

---

<sup>96</sup> Un bilan d'activités est disponible en ligne : <https://www.sante-landes.fr/sites/default/files/tsn-plaquettebilan.pdf>, consultée le 09/06/20.

D'autre part, les institutions souhaitent développer les Communautés Professionnelles de Territoires de Santé (CPTS), créées par la loi de modernisation du système de santé du 24 juillet 2019. Il s'agit d'une forme d'organisation volontaire de professionnels de premiers recours<sup>97</sup>, du second recours, et/ou de professionnels médico-sociaux et sociaux, sous contrats avec l'Agence Régionale de Santé. L'objectif de ces CPTS est l'amélioration de la prise en charge du patient en garantissant qualité, sécurité, continuité, cohérence, des soins, par une meilleure coordination des parties prenantes. Ces organisations bénéficieraient de soutien et de valorisation financiers. Les CPTS viennent compléter le maillage territorial, en complément du développement des Maisons de Santé Pluridisciplinaires (MSP) qui est un mode d'exercice collectif de la médecine libérale de proximité (premier recours), introduit dans le code de la santé publique en 2007 (loi de financement de la sécurité sociale du 19 décembre 2007).

Sur les territoires de santé Navarre Côte Basque et Landes, ce sont les Unions Régionales des Professionnels de Santé (URPS) qui participent à leur développement. En juin 2020, aucune CPTS n'est encore active sur les territoires de santé cibles. Plusieurs lettres d'intention émanant de professionnels de premiers recours ont été déposées. Le pôle n'a cependant pas été sollicité pour y participer. La direction du pôle n'a en effet aucune connaissance des auteurs des lettres d'intention, ni même des professionnels des URPS mobilisés pour les accompagner. Au sujet des Maisons de Santé Pluridisciplinaires (MSP), seulement un praticien du pôle assure des consultations avancées sur la dizaine existante.

Ce paragraphe a été consacré à la fois à comprendre comme identifier :

- le réseau de soins des territoires cibles ;
- l'inclusion du pôle dans ce réseau.

---

<sup>97</sup> Le premier recours représente le premier contact du patient à domicile avec les professionnels de santé du territoire, comme par exemple le médecin généraliste, l'infirmier libéral et le kinésithérapeute libéral, le pharmacien d'officine.

Nous pouvons faire le constat de la difficile identification du réseau de soins des territoires cibles, composé notamment des réseaux inter-établissements et monothématiques, sans compter les réseaux plus « confidentiels » d'adressage des différentes parties prenantes du parcours de soins du patient. Nous remarquons que ces réseaux convergent progressivement vers un réseau de soins de proximité autour du patient avec domicile. Les activités de soins se transforment en ce sens, avec par exemple le développement de l'ambulatorio, la mise en place d'outils partagés de santé dans une optique d'accès et de maintien à domicile. Dans ce contexte, le réseau de soins de proximité est un puzzle à reconstituer, dans lequel les institutions souhaitent développer des modalités structurelles et opérationnelles de soutien à la coordination.

La description du réseau de soins de proximité que nous venons d'effectuer a mis en évidence sa complexité, tant par le nombre et la diversité des parties prenantes, que par les différents liens qui les unissent. Il est cependant nécessaire, dans la perspective de Ma Santé 2022, d'identifier la coopération comme la coordination des acteurs dans le parcours de soins du patient à domicile, pour réaliser le projet « *d'un réseau de soins de proximité dont font partie tous les professionnels de santé du territoire, qui garantit à la population l'accès permanent à des soins programmés et non programmés* » (Macron, 2018).

Ce projet dont « *les contours ne se préciseront que chemin faisant* » (Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian, 2007) intègre deux parties prenantes incontournables assez méconnues des établissements de soins privés du pôle : la médecine de premiers recours et le patient lui-même en situation de domicile. Ainsi, nous prenons en compte que le Point de Passage Obligé (PPO), le lieu qui crée la convergence est bien le domicile, et non plus la clinique.

Cela implique un travail de construction collective du sens (Garreau & Mouricou, 2012), qui vient modifier les représentations jusqu'à présent hospitalo-centrées (Albert-Cromarias, Albert, Beaupère, Fillatreau, & Meflah, 2019). Autrement dit, il s'agit d'un apprentissage.

Ainsi, nous allons voir dans la prochaine partie, comment cet apprentissage peut se réaliser afin de participer à la transformation du système de santé, au travers de notre recherche-intervention sur le pôle d'établissements de soins privées sur deux territoires de santé.

## CHAPITRE 2 - La démarche et méthodologie de notre recherche-intervention

Nous avons fait le choix de mener une Recherche-Intervention (RI), qui a dans ses fondements, l'objectif de générer des données et de la connaissance, pour comprendre l'existant et permettre le changement (David 2000).

Nous avons essayé ici de comprendre le phénomène projet. Notre intervention a consisté également à agir sur le projet, en mobilisant les principes de la pensée complexe.

Cette recherche s'est déroulée sur une période de trois ans, selon la démarche suivante :

- **Une phase préliminaire d'octobre 2017 à octobre 2018** durant laquelle nous avons précisé et formalisé notre dispositif d'intervention. Celle-ci nous a permis de caractériser la problématique avec les parties prenantes. Cela a favorisé la génération de questions à partir de situations concrètes issues du terrain (Aggeri, 2016) qui ont conditionné notre intervention. Notre raisonnement a eu l'ambition de prendre en compte et comprendre les situations, y compris celles inattendues comme émergentes. Par notre immersion quotidienne sur le terrain, nous avons souscrit aux principes de David (2000), ce qui a permis :

- l'élaboration de la revue de littérature dépendante du terrain ;
- l'interaction avec le terrain, par la recherche de compréhension et de validation scientifique, en confrontant la réalité du terrain avec la littérature.

- **Une phase de transformation de juin 2018 à juillet 2020** durant laquelle nous avons poursuivi la démarche d'exploration entreprise, tout en construisant et menant les expérimentations.

- **Une phase de contrôle de janvier 2020 à décembre 2020** durant laquelle nous avons continué les activités des précédentes étapes, en clôturant progressivement les expérimentations pour formaliser des préconisations spécifiques.

Cette recherche intervention à visée transformative s'est appuyée sur une méthodologie de recherche qualitative à partir de l'évolution des représentations des parties prenantes des projets.

La complexité de l'écosystème de la santé, comme de la performance du projet dans ce secteur, illustrée sur le terrain comme dans la littérature, nous a orienté vers des méthodologies de recherche qualitatives (Glaser & Strauss, 1967). En effet, nous nous intéressons ici aux représentations des parties prenantes pour comprendre le projet en santé et sa performance<sup>98</sup>. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur les expériences significatives et points de vue (Mays & Pope, 1995).

Nous souhaitons ainsi développer l'approche complexe de projet en nous appuyant sur les principes de la pensée complexe selon E. Morin, afin d'améliorer la performance de projet. Cela caractérise la visée transformative de notre recherche intervention.

Nous avons donc « focalisé » notre intervention sur un nombre d'études de cas restreints de projets, afin d'obtenir une analyse approfondie nuancée, et garantir la validité des données.

Nous allons décrire dans les prochains paragraphes :

- le choix et la structure du nombre de cas étudiés ;
- le dispositif de collecte des données qualitatives ;
- les précautions méthodologiques de la recherche intervention.

## 2.1- Les cas étudiés

Notre intervention s'est déroulée sur trois ans, sur les quatre établissements de soins constituant le pôle, qui comporte plus de 800 salariés. Les cas étudiés nous ont été donnés par ce terrain.

La sélection des projets s'est faite selon quatre critères :

- le projet pour lequel le top-manager (TM) était en situation de chef de projet (CP) ;

---

<sup>98</sup> Comme nous avons pu le voir en première partie, notre définition de la performance de projet peut être envisagée comme l'ensemble des processus, ou comme les résultats de ces processus permettant d'atteindre les objectifs fixés.

- le projet identifié comme hautement stratégique<sup>99</sup> ;
- le projet qui démarrait et qui était amené à se dérouler au cours de notre intervention ;
- le projet qui s'inscrivait dans le cadre de la transformation du système de santé (MSS, 2018).

Nous avons fait ces choix en connaissance de cause. Le fait de retenir un top-manager en tant que chef de projet permet de prendre en compte le niveau de pouvoir de décision ainsi que l'implication nécessaires dans les projets hautement stratégiques. Ces top-managers chefs de projet sont : le directeur régional et quatre directeurs de site. Nous avons accompagné chacun de ces chefs de projet pour qu'il adopte l'approche complexe dans son projet. Six projets ont été retenus dans notre recherche-intervention :

- un Projet Médical de Pôle (PMP) ;
- deux Projets d'Etablissement (PE1, PE2) ;
- deux Projets de Service (PS1, PS2) ;
- un Projet de Réseau de Soins de Proximité (ProxiPart) dans lequel nous étions chefs de projet.

Dans ce contexte, nous avons essayé d'avoir une représentativité théorique suffisante des projets en santé :

- d'un point de vue organisationnel nous avons choisi un projet intra, inter et extra établissement ;
- d'un point de vue de la diversité des parties prenantes (PP) directement concernées : professionnels administratifs, de santé, libéraux, salariés, publics, privés, patients, usagers, représentants de tutelles, d'institutions locales, territoriales, régionales, nationales. Cela représente une dizaine de personnes pour chaque catégorie ;

---

<sup>99</sup> Nous estimons le niveau stratégique, en nous référant à Rouleau, Allard-Poesi & Warnier (2007) qui indiquent qu'il est la combinaison du nombre de parties prenantes de projet qui « participent à la formation de la stratégie » et du niveau hiérarchique dans l'organisation de ces parties prenantes.

- d'un point de vue de la pluralité des situations de changement : élaboration du premier projet de pôle (PMP), construction d'un projet d'établissement avec la majorité des salariés de la structure (PE1), construction d'un projet d'établissement en même temps que le projet de pôle (PE2), création d'une pépinière santé (PS1), développement d'une filière de soins spécifiques sur le territoire (PS2), construction et développement d'un réseau de soins de proximité comme le souhaite Ma Santé 2022 (ProxiPart) ;
- d'un point de vue de la durée des projets : de 3 mois à 3 ans.

Le tableau 4 précise la représentativité que nous venons de présenter :

| Situation Projet          | Projet Médical de Pôle              | Projet Etablissement 1              | Projet Etablissement 2              | Projet Etablissement 3                                  | Projet de Service 4                 | Projet ProxiPart                    |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Période                   | T2(*) -2019<br>T1(*)-2020           | T3-2018<br>T3-2019                  | T3-2019<br>T1-2020                  | 2018-2019-2020  | T3-2019-<br>T1-2020                 | T3-2017-<br>T2-2020                 |
| Périmètre géographique    | 2 territoires de santé              | 1 territoire de santé               | 2 territoires de santé<br>Région    | 1 territoire de santé<br>3 territoires transfrontaliers | Etablissement                       | 2 territoires de santé              |
| Niveau stratégique        | fort                                | fort                                | fort                                | fort  | fort                                | fort                                |
| Phases du projet étudiées | Cadrage<br>Conception<br>Conclusion | Cadrage<br>Conception<br>Conclusion | Cadrage<br>Conception<br>Conclusion | Cadrage<br>Conception<br>Conclusion                     | Cadrage<br>Conception<br>Conclusion | Cadrage<br>Conception<br>Conclusion |
| Top-manager 1             | Chef de projet                      | Sponsor                             | Sponsor                             | Sponsor   | Sponsor                             | Sponsor                             |
| Top-manager 2             | Membre équipe projet                | Chef de projet                      | Membre comité de direction projet   | Membre comité de direction projet                       |                                     | Membre comité de direction projet   |
| Top-manager 3             | Membre équipe projet                |                                     | Chef de projet                      |   |                                     | Membre comité de direction projet   |
| Top-manager 4             | Membre équipe projet                |                                     |                                     | Chef de projet  |                                     | Membre équipe projet                |
| Top-manager 5             | Membre équipe projet                |                                     |                                     | Membre comité de direction projet                       | Chef de projet                      | Membre comité de direction          |
| Chercheur 1               | Membre équipe projet                | Membre équipe projet                | Membre équipe projet                | Membre comité de direction projet                       |                                     | Chef de projet                      |

**Tableau 4 : Composition des cas étudiés pour la recherche-intervention.**

Afin de répondre aux exigences de rigueur dans l'application des méthodes de recherche qualitatives, nous nous proposons de décrire dans ce qui suit, notre dispositif de collecte et d'analyse, en précisant les modalités de mises en œuvre.

## 2.2- Le dispositif de collecte et d'analyse des données qualitatives

Dès la phase préliminaire de notre recherche-intervention (RI) (octobre 2017-octobre 2018), nous avons souhaité explorer les différentes dimensions du projet en santé (objectifs, parties prenantes, organisation, planification, risques).

Nous avons eu l'ambition de comprendre comment les projets dans l'organisation cible étaient menés jusqu'à présent. Nous nous sommes intéressée tant aux processus (Campenhoudt & Quivy, 2011) qu'aux résultats du projet (notamment les notions d'échec, de réussite). Cela nous a permis, par un raisonnement de type abductif, d'approcher par exemple les raisons avancées susceptibles d'expliquer les échecs rencontrés. Cette phase préliminaire nous a également donné l'occasion de nous immerger dans l'écosystème cible. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur l'approche issue de la théorie de la traduction (Callon, 1985 ; Callon, 1986 ; Callon & Latour, 1981). Selon Amblard & al (1996), repris par Walsh & Renaud (2010, p. 287) : « *Dans le langage courant, traduire renvoie à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens. Dans une perspective plus théorique la traduction est le résultat d'une négociation entre différentes parties. Callon et Latour (1991) soutiennent que le processus de traduction agit comme un lien entre des activités hétérogènes, des déclarations et des enjeux. Le traducteur est l'acteur qui aide et nourrit le lien qui relie les membres de ces entités hétérogènes qui constituent un réseau* ».

L'étude<sup>100</sup> que nous avons réalisée s'est appuyée sur les processus<sup>101</sup> sociaux émanant des situations de travail spécifiques de projet. Nous nous sommes donc intéressée aux interactions entre les parties prenantes ainsi qu'aux représentations que celles-ci se construisaient dans le cadre des projets menés à leur terme.

Notre raisonnement a également consisté à effectuer une analyse de contenu, afin de mettre en évidence ce que Thiétart & al. (2018, p. 131) citent par « *l'existence ou la co-existence* » d'un certain nombre d'éléments pouvant expliquer les phénomènes. Ces éléments remarquables, ainsi que leurs liens nous ont permis d'approfondir la compréhension du projet en santé.

Le fait d'être fortement immergée dans le terrain et d'adopter une démarche de recherche résolument qualitative nous a amenée à prendre conscience du « *manque de standardisation et de l'absence d'un ensemble universel de procédures claires qui s'adaptent à chaque type de données et pourraient être appliquées presque automatiquement* » (Kohn & Christiaens, 2014, p. 72). Ainsi, cela nous oblige à rester vigilante et rigoureuse dans la pertinence des techniques de collecte et d'analyse de données issues du terrain.

Ce travail a nécessité une importante démarche de traduction pour établir un lien entre les concepts à mobiliser et les données à récolter. Nous nous proposons de vous présenter la démarche de traduction qui a été la nôtre.

### 2.2.1- La démarche de traduction

---

Cette traduction s'est opérée grâce à l'abstraction et à la mesure (Thiétart & al., 2018), permettant au chercheur d'aller respectivement du monde empirique au monde théorique et vice versa.

Dans notre recherche-intervention, le point de départ a été le monde empirique. Pour ce faire, nous avons d'abord procédé par l'abstraction (Angot & Milano, 2014).

---

<sup>100</sup> Si nous nous référons au cadre épistémologique de la sociologie de l'innovation, dite aussi de la traduction ou des réseaux technico-économiques fondée par Callon & Latour depuis la fin des années 80.

<sup>101</sup> Nous considérons le processus comme un enchaînement d'activités qui fournit un produit ou un service livrable à un client (interne ou externe) du processus.

## L'abstraction comme première étape

---

Nous avons, dans un premier temps mené une approche descriptive (Schatzman & Strauss, 1973) pour classer les données de projet issues du terrain « *en catégories couramment utilisées au sein de la littérature* » (Thiétart & al., 2018, p. 203).

Nous avons identifié sur ce terrain les facteurs de succès comme d'échecs des projets. Malgré l'abondance des données et la diversité des sources, nous avons quand même souhaité effectuer nous-même ce travail de codage, sans avoir recours à des logiciels de traitements des données. En effet, nous souhaitions avoir une connaissance « intime » du travail, pour mieux nous approcher des représentations des parties prenantes. Nous avons notamment approfondi les « récits de vie » concernant les projets, et particulièrement les « incidents critiques » en situation de succès comme d'échecs de projets (cf. sous paragraphes 2.2.2 suivants).

Nous avons pu ainsi extraire les principes sous-jacents, tant d'un point de vue des résultats que des processus. Nous nous sommes également laissé l'opportunité de faire émerger des catégories non listées des concepts clés et relations attendues.

Nous avons ainsi identifié les facteurs pouvant contribuer à l'amélioration de la performance d'un projet en santé, à partir des données du terrain, que le projet relève de l'approche classique comme de l'approche complexe.

Ces facteurs clés de succès de projet relèvent de plusieurs sphères :

- la sphère organisationnelle : par exemple la formalisation des objectifs, de la planification du projet ;
- la sphère managériale : comme la gestion des risques, la planification de projet ;
- la sphère des compétences du chef de projet : comme la technique de management de projet.

Les voici illustrés dans le tableau 5.

| Sphère des facteur(s) d'accompagnement de projet | Issu(s) de l'approche | Données recherchées/Critères   |
|--|-----------------------|--|
| Organisationnelle                                | Classique             | Langage, vocabulaire spécifique<br>Formalisation, suivi, mesure et évaluation<br>Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps<br>Tableau de bord coût délai qualité<br>Stratégie<br>Instances<br>Planning<br>Plan de communication<br>Plan de risques<br>(Lenfle & Midler, 2003, PMIInstitute 2017 ;IPMA, 2017)   |
|  | Complexe              | Prise en compte et gestion dès la phase amont puis tout au long du projet :<br>- des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème ;<br>- des effets inattendus.<br>Adaptation de la structure projet<br>Intégration du projet dans le monde des opérations<br>(Morin, 1982 ; Le Moigne, 1995 ; Gautier & Lenfle, 2004 ; Autissier, Johnson, & Moutot, 2015)   |
| Managériale                                      | Classique             | Conduite du changement<br>Communication<br>(Leroy, 1994 Afitep, 2001 ; Soparnot, 2005 ;Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007; Garel 2011 ; PMI 2017)   |
|  | Complexe              | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes :<br>-démarche de production et élaboration constante de sens = prévention de l'errance ;<br>- activité de co-construction ;<br>- négociation, compromis = prévention des résistances (Mumby & Sthol, 1991)<br>(Coch L., 1948 ; Lawrence, 1954 ; Lawrence, 1969 ; Latour et Callon, 1986 ; Muchielli,1995 ; Agocs, 1997 ; Dent & Goldberg, 1999 ; Piderit, 2000 ; Ford, Ford, & McNamara, 2002 ; Trader-Leigh, 2002 ; Bareil, 2004 ; Vas, 2005 ; Orsoni, 2012 ; Soparnot, 2013).<br><br>- animation agile ;<br><br>- autonomie dans l'action favorisée, essais-erreurs.<br>(Piaget, 1959 ; Argyris & Schon, 1978 ; Kolb, 1984 ; Moisdon et Weil, 1992 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Koenig, 2006 ; Gomez, 2012, 2017 ; Senge, 2016, Bachelard 2017)<br><br>- activité d'apprentissage. |
| Compétences du chef de projet                    | Classique             | « Technique de management de projet », « management stratégique et organisationnel »<br>(PM Institute, 2017)   |
|  | Complexe              | Leadership partagé, communication stratégique en réseau, management des compétences, réflexivité<br>(Avenier & Schmitt, 2007 ; Loufrani-Fedida, 2008 ; John K. Wood,2015 ; Theurelle-Stein & Barth, 2016)  |

**Tableau 5 : Facteurs d'accompagnement de projet contribuant à l'amélioration de la performance de projet issus du terrain.**

Puis, nous avons fait l'analyse de ces données afin de les rassembler et les classer en composantes, constitutives de concepts théoriques que nous avons étudiés en première partie.

C'est ainsi que nous avons pu retrouver les concepts de représentation mentale, d'interaction sociale, de réseau d'acteurs, de principes de la pensée complexe.

Voici ces différents concepts représentés dans le tableau 6 :

| Le phénomène « projet »                        |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Concept  | Composantes  | Contexte   | Données  |
| Représentation mentale                         | Représentation du projet<br>Représentation de la performance projet :<br>-Réussite/échec<br>-Résultat/processus  | Situation projet   | Discours et faits :<br>Documents, outils, méthodes et démarches (Canevas projet<br>Liste, Grille d'analyse stratégiques des parties prenantes<br>Cartographie des contraintes d'un projet ...)<br>Système de mesure, de suivi et d'évaluation d'un projet en santé<br>Les conditions d'adhésion de la PP en situation projet |
| Interaction sociale                            | Les parties prenantes d'un projet  | Conditions dans lesquelles se déroulent les interactions (réunions, entretiens.)                       | Discours et Faits :<br>Documents, outils, méthodes et démarches<br>Système de mesure, de suivi et d'évaluation   |
| Réseau d'acteurs sociaux <sup>102</sup>        | « Qu'est ce qui circule ? entre qui et qui ? selon quelles logiques ? »  | Position stratégique de la partie prenante<br>Des instances dans le réseau de l'organisation           | Capacité à mobiliser en faveur du projet<br>Compétences spécifiques du chef de projet  |
| Système de collaboration                       | Les systèmes existants <sup>103</sup> impactés ou impactant le projet (unité de soins, service administratif..)  | Comportement du système pour se réguler face à un changement issu du projet                            | Liens d'interdépendance entre les différentes composantes d'un système<br>Propriétés de pouvoir du système face à un changement<br>Les conditions d'adhésion collectives   |
| Zone d'incertitudes <sup>104</sup>             | Les zones d'incertitudes ( en mode projet) contrôlées par d'autres acteurs identifiés  | Reconstitution du jeu :<br>-Rapports de force<br>-Alliances<br>-Contraintes<br>-Besoins<br>-Ressources | Les stratégies d'actions ( moyens, influences) en situation projet (changement) des parties prenantes  |
| Champ <sup>105</sup>                           | Pour chaque champ scientifique identifié, les conditions d'accès, de reconnaissance et ses moyens d'actions en situation projet (champ médical, financier..) |  | Les compétences des parties prenantes en situation projet  |
| Principes de la pensée complexe selon E. Morin | Mobilisation des principes par les parties prenantes   | En situation projet  | Effet de la mobilisation ou non sur les projets (résultats/processus)  |

**Tableau 6 : Concepts issus de l'abstraction du phénomène projet.**

<sup>102</sup> Selon Campenhoudt & Quivy (2011, pp. 98) « Ensemble de flux ou de communications entre des personnes interconnectées ».

<sup>103</sup> Selon Campenhoudt & Quivy (2011, p. 94) il s'agit « d'un ensemble organisé d'éléments interdépendants de telle façon qu'un changement d'un élément affecte tous les autres de telle façon que l'ensemble du système s'ajuste, cherche à retrouver un équilibre (tendance à se protéger des perturbations) ».

<sup>104</sup> Les zones d'incertitudes sont illustrées par Delavallée (2010, consultée le 31/10/18 ) comme suit : « Le pouvoir organisationnel est lié à la maîtrise de ce que Michel Crozier & Erhard Friedberg, dans leur théorie de l'acteur stratégique appellent une zone d'incertitude, c'est-à-dire une des zones qui ne sont pas précisément définies et délimitées au sein de l'entreprise. Dans toute entreprise, aussi formalisée soit-elle, il reste toujours des terres inconnues. Celui qui maîtrise, même partiellement, une zone d'incertitude, importante pour le fonctionnement de l'entreprise, est en quelque sorte irremplaçable. Il réussit alors à créer une dépendance des autres à son égard. Face cachée des sources formelles de pouvoir, les zones d'incertitude prennent souvent appui sur des informations « non officielles », celles qui ne passent pas par les canaux traditionnels, ou des compétences « implicites » dont les titulaires refusent toute formalisation, celles qui ne figurent donc pas dans les référentiels, celles qu'on acquiert par la pratique, pas en formation ».

<sup>105</sup> Selon Pierre Bourdieu (1997) « Les champs scientifiques sont le lieu de l'affrontement nécessaire entre deux formes de pouvoir correspondant à deux espèces de "capital scientifique" : un capital que l'on peut qualifier de social, et un capital spécifique qui repose presque exclusivement sur la reconnaissance par les pairs ».

Toujours face à la masse de données, nous avons poursuivi par un travail d'analyse puis de synthèse.

Nous avons identifié et qualifié les relations de causes à effets de la mobilisation des principes de la pensée complexe sur les autres concepts constitutifs du phénomène projet et en particulier sur l'accompagnement de projet. L'objectif de cette démarche a été de pouvoir évaluer l'impact de la mobilisation des principes de la pensée complexe sur la performance de projet.

Les fruits de cette analyse et de cette synthèse ont ainsi été l'identification d'une logique théorique (représentation abstraite qui est un construit issu de notre point de vue) de l'approche complexe de projet. Cette logique théorique a été une base socle pour construire le système d'interprétation des données concernant l'amélioration de la performance de projet.

Ainsi, l'évaluation de l'impact de l'approche complexe de projet sur la performance de projet a pu se réaliser à travers la seconde démarche constitutive de la traduction : la mesure.

### La mesure pour finaliser le système de codage des données

---

La mesure s'est construite en suivant les étapes de Lazarsfeld (1967). Nous nous sommes, pour ce faire, servie de la représentation abstraite de l'approche complexe de projet, mobilisée spécifiquement dans l'accompagnement de projet dans le secteur de la santé.

Nous avons précisé les composantes, autrement appelées facettes ou dimensions, à partir de chaque principe de la pensée complexe.

Dans un troisième temps, nous avons défini le type de données pour chaque composante, à partir de critères de l'accompagnement de projet issus du monde empirique. Nous avons attribué un indicateur à chaque principe. Nous avons ainsi obtenu un instrument de mesure des principes de la pensée complexe mobilisé dans l'accompagnement à l'approche complexe de projet.

Cette phase a nécessité un temps d'étude de six mois (durant la phase préliminaire de la recherche-intervention). Il s'agissait à la fois de rechercher les contrastes et les similitudes dans la relation causale en pratiquant la multi angulation, mais également rassembler les sous-variables en variables.

Voici la représentation finale de la démarche de traduction, représentée dans le tableau 6 :

| L'accompagnement de projet contribuant à la performance de projet  | L'approche complexe de l'accompagnement de projet   | Principe(s) mobilisé(s) de la pensée complexe         | Pondération de la mobilisation du principe dans l'approche complexe de l'accompagnement de projet |
|--|---|---|---|
| Prévention de l'errance<br>Prévention des résistances  | Prendre en compte les représentations mentales des acteurs  | Réintroduction du connaissant dans toute connaissance | Faible<br>Moyen<br>Fort   |
| Apprentissage  | Prendre en compte l'appropriation des connaissances, des pratiques  |   |   |
| Prise en compte des différentes logiques   | Favoriser la « cohabitation » des différentes logiques par la négociation et le compromis                               | Dialogie  |   |
| Elaboration et gestion de la stratégie de projet   | Identifier et analyser les impacts projet-écosystème pour la prise de décision  | Reliance<br>Irréversibilité<br>Imprévisibilité        |   |
| Activité de co-construction avec les parties prenantes<br><br>Prise en compte et intégration des effets inattendus | Prendre en compte et favoriser les boucles rétro-actives  | Systémie<br>Emergence                                 |   |
| Autonomie dans l'action, essais-erreurs  | Autoriser au-delà de la régulation, L'autoproduction et l'auto-organisation   | Récurtivité<br>Ecologie de l'action                   |   |
| Intégration dans le monde des opérations   | Prendre en compte la nécessaire dépendance vis-à-vis de l'environnement pour s'autoproduire et développer son autonomie | Auto-éco-organisation                                 |   |
| Développement rôle, et compétences du chef de projet   | Incarner, être l'ambassadeur du projet  | Hologramme  |   |

**Tableau 7 : Système de données issu de la démarche de traduction, permettant la mesure de l'impact de l'approche complexe de projet sur la performance de projet.**

Ces données et leurs pondérations établies, nous avons utilisé les techniques de production de données suivantes :

- entretiens,
- observations.

En ce qui concerne la récolte de données, nous nous sommes appuyée sur les matériaux tels que :

- les comptes rendus d'entretiens comportant entre autres les récits de vie et incidents critiques ;

- les documents produits avant et pendant la recherche-intervention ;
- le journal de bord du chercheur.

Nous allons, dans les prochains sous-paragraphes, détailler chacun d'entre eux.

## 2.2.2- Les entretiens semi-directifs pour établir l'interaction, se rapprocher des représentations et mesurer leurs évolutions

---

Comme nous souhaitons mener une recherche-intervention (RI) à partir des représentations, nous avons effectué des entretiens. L'entretien est un dispositif d'enquête qualifié de « *situation complexe [...] définie comme un échange conversationnel dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information incluse dans la biographie de B [...]. Cette situation met en scène des comportements explicites, verbaux, para-verbaux et non-verbaux et des mécanismes cognitifs de sélection d'informations* (Blanchet, 1991, p. 19).

Les entretiens sont un moyen d'obtenir dans la relation d'échange, l'accord de l'interlocuteur à répondre aux attentes précises du chercheur (Mucchielli, 1991). En outre, par le fait que nous tenions à la fois le rôle de Chercheur/Chef de projet, cette méthode peut aussi contribuer à établir les bases d'une relation de confiance (Wacheux, 1996) en fonction de notre capacité à interagir et à s'adapter à l'interviewé.

Dans le cadre de notre recherche-intervention, nous avons cherché à nous rapprocher des représentations des top-managers chefs de projet (TM-CP), à travers les discours sur le projet en santé.

Durant la phase préliminaire de notre recherche-intervention (RI) (oct.2017-oct.2018), et à l'issue d'une « *conversation libre et ouverte* » (Wacheux, 1996) avec le directeur régional, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs exploratoires initiaux.

Ces entretiens se sont inspirés des techniques de l'entretien d'explicitation de Vermesch (1994, 2000) afin de répondre aux exigences de rigueur dans l'application des méthodes de recherche qualitatives. Cette approche a eu pour ambition d'aider les TM-CP « *à la prise de conscience pour passer de l'implicite de son propre vécu à son explicitation* ». L'objectif a été notamment d'identifier les représentations et pratiques sociales issues de l'expérience projet, pour élaborer notre accompagnement. Nous avons pour cela élaboré un guide d'entretien semi exploratoire initial (cf. Annexe 1).

Entre février et mars 2018, nous avons interviewé huit directeurs :

- le directeur médical du siège ;
- le directeur performance projet du siège ;
- le directeur régional du pôle cible ;
- les cinq directeurs des établissements du pôle.

Nous avons enregistré et retranscrit chacune des interviews, afin de pouvoir faire une étude approfondie mais également une analyse comparative avec les entretiens semi-directifs finaux.

En effet, il s'agissait d'effectuer l'étude de l'évolution des représentations pré et post intervention. Cette démarche a été impactée par le changement de groupe et renouvellement des top-managers. C'est ainsi qu'en phase de contrôle (Ja. 2020-Déc. 2020) en juin 2020, nous avons pu réaliser cinq entretiens des top-managers que nous avons accompagnés sur le terrain.

Ces entretiens nous ont permis d'établir un contact individualisé avec chaque TM-CP, ce qui contribua à faciliter l'acceptation de la recherche par ces derniers. Nous avons effectué ces entretiens semi-directifs au début comme à la fin de notre RI, pour comparer et mesurer l'évolution des représentations.

Au-delà des TM-CP, nous avons également utilisé la technique des entretiens semi-directifs auprès d'autres parties prenantes :

- en phase préliminaire de notre recherche-intervention (oct. 2017-oct.2018), entre juillet et septembre 2018, nous avons interviewé chaque membre de l'équipe projet Proxipart, en utilisant le même guide d'entretien que les TM-CP. Nous avons en effet deux parties dans l'entretien pour explorer les aspects compétences de projet et approcher les représentations sur les aspects réseaux de soins de proximité. Dans les deux cas, nous avons le même objectif. Ce temps individualisé permet également d'instaurer la relation de confiance, en reconnaissant les spécificités<sup>106</sup> de chacun (ces aspects sont développés plus loin dans le paragraphe suivant 3.1.1) ;

- en phase de transformation de notre recherche-intervention (Juin 2018-Juil 2020), nous avons utilisé la technique des entretiens semi-directifs, pour interviewer individuellement ou collectivement certaines parties prenantes des territoires de santé cibles. Nous avons l'objectif d'approcher leurs représentations sur le réseau de soins de proximité, le rôle actuel et potentiel du pôle, et potentiellement leur participation à des actions communes futures. Nous avons pour ce faire identifié en équipe projet les catégories de parties prenantes à cibler. Puis nous avons déterminé les zones géographiques représentatives des différentes couvertures territoriales en offre de soins (zone infra urbaine, zone dite « éloignée » selon les critères d'accessibilité par la Haute Autorité de Santé). Nous avons ensuite élaboré ces guides avec les membres de l'équipe projet, sous un format entretien individuel et entretien collectif (cf. Annexe 3), avant de les réaliser. C'est ainsi que nous avons pu échanger avec 18 personnes :

- 2 médecins généralistes,
- 3 infirmiers libéraux,
- 2 pharmaciens,
- 2 personnes de la direction d'établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes (directrice et cadre de soins),
- 2 personnes des services sociaux communaux,
- 4 endocrinologues,

---

<sup>106</sup> Par spécificités, nous entendons que nous prenons en considération les compétences de chacun comme leur personnalité en tant qu'individu considération de ce qu'ils sont, les valeurs.

- 1 coordinatrice atelier santé ville (quartiers prioritaires de la ville),
- 2 ostéopathes.

L'objectif de ces entretiens était d'approcher les représentations de ces parties prenantes externes sur :

- leur fonctionnement, leur quotidien de travail, les freins, les leviers ;
- les profils de patients et besoins non couverts ;
- la nature des liens avec les établissements du pôle, la concurrence ;
- le réseau de soins de proximité : leurs inclusions, leurs participations, leurs attentes.

Toujours dans une perspective de limitation des biais, nous avons, d'autre part, relié l'ensemble des discours aux documents, mais également aux observations. De ce fait, nous avons pratiqué la triangulation qui est un « *processus qui consiste à confronter les résultats de plusieurs sources de données (Pope et Mays, 1995 ; Bloor et Wood, 2006)* » (Kohn & Christiaens, 2014, p. 70).

### 2.2.3- L'étude documentaire pour étudier les réalisations et identifier les enjeux

---

Concernant les documents étudiés et analysés, ce sont ceux relatifs à la gestion de projet que nous avons pu recueillir dans les quatre établissements cibles (procédures, protocoles, fiches de poste, lettres de missions, entretiens annuels, plan d'actions, comptes rendus, supports de présentations...). Ils ont été étayés par les outils/supports collectant et traitant les données en gestion de projet existants dans les établissements du pôle : logiciels « Clicqview », tableaux de bord, comptes qualités « SARA ». Ces matériaux ont été confrontés, comparés aux documents « académiques » en Santé, appartenant entre autres à la Haute Autorité de Santé, l'Agence Nationale d'Appui à la Performance, l'Agence Régionale de Santé ainsi que ceux du groupe (Capi puis Ramsay Santé). Ainsi, nous avons pu nous approcher des informations collectives de projet en santé, tant du point de vue :

- des tutelles que des organisations cibles ;

- du prescrit que du réalisé ;

- des résultats que des modalités de mises en œuvre (processus).

Ces sources d'informations sont des « matériaux froids » (Girin, 1986) c'est-à-dire non influencés par l'intervention du chercheur modelées par le formalisme administratif des instances.

Ainsi, nous avons poursuivi notre triangulation par les observations participantes et non participantes.

#### 2.2.4- Les observations pour comprendre, comparer et approfondir

---

Le terrain qu'offre le pôle d'établissements de soins privés permet au chercheur de porter son attention sur certains détails d'information, à partir de différents sens (vue, ouïe), différentes dimensions (temps-espace), différents relations (formelles, informelles) (Mortelmans, 2009).

C'est par le biais des observations participantes<sup>107</sup> (Wacheux, 1996) que nous avons créé progressivement une interaction observateur-observé, en affirmant notre position de chercheur. Ces observations se sont façonnées au cours des situations de travail de projet, en fonction également des contraintes de l'écosystème.

---

<sup>107</sup> L'observation participante est définie selon Laplantine (1987, cité par Wacheux, 1996) comme « l'analyse des comportements sociaux à partir d'une relation humaine partagée et durable de l'existence des hommes ».

Nous avons recensé et collecté les données sous la forme d'un cahier de recherche dématérialisé, intégré dans notre calendrier intégré à notre boîte mail professionnelle, structurée comme l'illustration du tableau 6 :

| Date   | Où et Comment<br>(réunion, mail,<br>téléphone...) | Personnes concernées   | Durée           | Contenu et impressions   |
|--|---|--|-----------------|--|
| 12/11/18<br>Projet Présentation<br>ARS Soins<br>transfrontaliers | Clinique Belharra<br>Réunion                      | -2 dir opérationnels Belharra<br>-Responsable Chambre du<br>Commerce Bayonne<br>-Directrice centre d'oncologie<br>-Directrice centre de radiologie | De 12h à<br>14h | Objectif de présentation d'une fiche<br>synthèse à l'ARS d'ici fin novembre<br>Récapitulatif des visites et échanges<br>depuis 1an et demi<br>Présentation projet au centre d'oncologie<br>pour participation<br>Absence de transmission d'informations<br>par les oncologues ayant participé aux<br>visites à la direction du centre d'oncologie<br>Par conséquent, retard constaté du<br>planning prévisionnel par responsable<br>chambre du commerce<br>Réticences du centre d'oncologie à co<br>participer avec Capio ( à approfondir) |

**Tableau 8 : Cahier de recherche de projet.**

D'autres observations sont venues enrichir notre recherche, au gré des opportunités. Nous les avons également consignées pour notamment pouvoir nous y référer auprès des parties prenantes, dans notre accompagnement. Nous nous sommes pour cela servie de différents outils existants et utilisés dans l'organisation, conformément aux travaux de plusieurs auteurs (Checkland, 1984 ; Rosenhead, 2001) rassemblés sous le nom « Problem Structuring Methods » (David, 2000). Par exemple, nous avons eu recours à l'utilisation de l'outil « SWOT »<sup>108</sup>, lors de sessions collaboratives dédiées et ou déjà existantes.

<sup>108</sup> « La matrice SWOT, acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunités et Threats, permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles (en français, on parle d'analyse FFOM). L'intérêt de la matrice SWOT est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses internes et externes avec les environnements micro et macro de l'organisation étudiée » (site web créer mon business plan.fr, consulté le 10/05/20).

Nous avons pris comme précaution méthodologique, en plus de tenir un cahier de recherche, le fait de produire des comptes rendus, tout au long de la recherche. Ceci nous a permis de recenser les faits et « impressions ». Ainsi, nous avons pu structurer le récit de notre recherche-intervention (Aggeri, 2016).

En conclusion de ce paragraphe consacré au dispositif de collecte et d'analyse des données qualitatives, nous avons souhaité, à l'instar de Hlady Rispal (Rispal, 2002, p. 102) « *viser l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts et paradigmes théoriques étudiés* ».

De ce fait, nous avons appliqué la « multiangulation » (Jick, 1979), pour atteindre nos objectifs de recherche, en s'appuyant sur de multiples données obtenues avec des techniques diverses, à différents moments. Pour ce faire, nous avons relié les discours aux faits dans un souci de fiabilité des données. Il s'agissait aussi d'évaluer l'adéquation ou non entre les représentations, nos impressions, les actions réalisées et les résultats obtenus.

La démarche de collecte et d'analyse des données de notre recherche s'appuyant sur les six études de cas s'est déroulée en trois phases, synthétisées dans le tableau 9.

| Phases d'observation, de collecte et d'analyse        | Sources   | Techniques de collecte et d'analyse utilisées  | Temps dédiés  |
|---|---|--|---|
| <b>Phase préliminaire (oct. 2017-oct 2018)</b>        | Documents<br><br>Observations directes<br><br>Entretiens Semi-directifs           | Etude, synthèse et recensement dans tableau excell<br><br>Grille d'observations, synthèse<br>→ Cahier de bord dématérialisé (intégré dans Outlook)<br><br>Enregistrement<br>→ Fiches de synthèse et codage   | ½ matinée sur chaque site par semaine<br>Guide parcours de soins diabète type 2, Projet Régional de Santé, Incitation Financière à la Qualité, Indicateurs qualité, contrat pluri annuel d'objectifs et de moyens, Nomenclature actes libéraux...<br><br>En instances (codir), en groupe de travail avec responsable service<br><br>Top-manager (8)<br>Membres équipe projet (5)<br>Parties prenantes du projet RSP externes au pôle (18)   |
| <b>Phase de transformation (Juin. 2018-juil-2020)</b> | Réunions de travail<br><br>Observations générales, directes<br><br>Documents      | Prise de notes, compte rendu → synthèse cahier de bord<br><br>Grille d'observation, synthèse<br>→ Cahier de bord<br><br>Etude et veille des documents internes et externes<br>→ Synthèse dans tableau excell | 1 réunion par mois équipe projet (20)<br>1 réunion par mois codir pôle aquitaine (20)<br>Projet d'établissement (23)<br>1 réunion/mois : Projet médical de pôle (4), projet prestations de service (4), capio académie (3)<br><br>A chaque interaction avec les parties prenantes internes comme externes au pôle (pause, intersession, une réunion, échange téléphonique...)<br><br>1 matinée/semaine (Art 51, Appels à projets, Agence Presse Médicale, site des tutelles et institutions...) |
| <b>Phase de contrôle (jan 2020-déc 2020)</b>          | Documents<br><br>Entretiens semi-directifs<br><br>Observations directes générales | Etude des documents réalisés<br><br>Enregistrement → fiche de synthèse et codage<br>Enregistrement systématique → Fiches de synthèse et codage<br>Grille d'observation                                       | Temps projets, temps instances direction<br><br>Rendez-vous individuels   |

**Tableau 9 : Synthèse de la démarche de collecte des données dans notre recherche-intervention.<sup>109</sup>**

<sup>109</sup> Inspirée de Pilnière (2007, p. 154).

Au-delà des précautions décrites précédemment, la proximité avec le terrain, le double rôle chercheur-chef de projet, ainsi que notre immersion quotidienne durant 3 ans, ont potentialisé en tout un certain nombre de biais.

Nous allons voir, dans le prochain paragraphe, quelle a été notre démarche pour y pallier.

## 2.3- Les précautions méthodologiques par une approche complexe de la recherche-intervention

Nous avons souhaité mobiliser les principes de la pensée complexe selon E. Morin dans notre canevas de recherche afin de :

- réduire et/ou prévenir les biais et/ou limites liés à la démarche et à la méthode de recherche-intervention menée ;
- prendre conscience et faire preuve d'honnêteté intellectuelle face aux biais sous ou non estimés.

Nous allons vous décrire comment nous avons agi sur les biais potentiels issus de la littérature comme des spécificités de notre terrain de recherche, en adaptant notre démarche comme la configuration de notre recherche-intervention.

### 2.3.1- L'atténuation des biais de la recherche-intervention

---

Dans la littérature, la recherche-intervention (RI) peut rencontrer des biais de plusieurs ordres.

D'un point de vue social et pratique, des écarts entre les besoins de la recherche et ceux de l'organisation cible sont à prendre en compte. Par exemple, la mise en place comme l'étude des effets de l'intervention nécessitent un délai qui peut être « *peu compatible avec celui de la demande sociale* » (Capgras, Claveranne, Guilhot, & Pascal, 2011, p. 160) de l'organisation. En mobilisant le principe dialogique, la négociation d'un délai acceptable pour la recherche comme par l'organisation a pu avoir lieu, dès le début et tout au long de notre intervention.

Dans ce contexte, l'expérience de praticien du chercheur a contribué à ce que les conditions de négociation soient optimales (mobilisation entre autres du langage et des usages de l'organisation). Ainsi, le principe d'auto-éco-organisation a été mobilisé pour la négociation des modalités de mise en œuvre de la recherche, via la contractualisation des ressources nécessaires.

Il a fallu aussi atténuer le risque de transfert (Devereux, 1967), c'est-à-dire l'appropriation des codes de conduites, représentations et usages des praticiens par le chercheur. Ce risque a été augmenté dans notre cas, par l'antériorité du chercheur, mais aussi parce que notre intervention a duré trois ans.

Nous avons donc, en mobilisant le principe dialogique, volontairement intégré un processus itératif entre phases d'immersion et de distanciation (Cappelletti, 2010), afin de veiller à la cohérence de l'objectif scientifique et celui de l'établissement. Nous avons pratiqué le « contre-transfert » ou autrement dit, la phase de distanciation lors des comités de suivi de thèse annuels, au cours des suivis avec les directeurs de thèse mais également lors des séminaires et congrès auxquels nous avons participé de manière régulière, avec les chercheurs participants. Les différents points de vue, conseils, combinés aux présentations que nous avons pu effectuer ont nourri notre recherche.

Enfin, nous avons aussi pris en compte l'influence majeure des « pressions » de l'entreprise, pouvant modifier la trajectoire même de la recherche. En effet le chercheur, soumis lui-même aux contraintes économiques, temporelles de l'organisation, mais également aux différentes formes de pouvoirs des parties prenantes, peut être tenté par le fait de privilégier les bonnes ententes (Pichault et al., 2008 ; Capelletti, 2010 in Marin, 2014 ), et/ou bien d'effectuer une consultance<sup>110</sup>.

---

<sup>110</sup> Comme l'indique Roy & Savoie (2012, p. 378) : « Les organisations font appel à des consultants pour résoudre certaines difficultés de fonctionnement et maximiser l'utilisation de leurs ressources. Elles dépensent des sommes importantes à ce chapitre et espèrent des retours sur leur investissement. Plusieurs domaines professionnels se partagent ce marché : la psychologie, le génie, la gestion, le management, les finances, l'éducation et l'informatique ».

La consultance crée une forme de dépendance des parties prenantes envers le consultant « sachant », et ne rentre pas dans le cadre de notre recherche-intervention. La consultance ne permet pas d'inscrire les apprentissages dans la durabilité et le partage. Dans notre recherche, et pour éviter ce biais, le savoir qui nous intéresse résulte forcément d'un tricotage continu et en maille serrée des savoirs et des praxis. L'objet que nous gérons est un objet complexe, cette sorte de « tricot », de « tissu », un « complexe » de savoir-praxis » (Wacheux & Kahla, 1996) . Cela nous a permis de favoriser « l'effet boule de neige » des apprentissages réalisés au cours de la recherche-intervention, par leur diffusion facilitée entre les parties prenantes au sein de l'organisation.

Ainsi et de manière plus générale, face aux tensions potentielles pouvant être générées par notre recherche, en référence au principe d'irréversibilité, nous avons à plusieurs reprises rappelé à l'oral comme à l'écrit notre positionnement de chercheur ainsi que les objectifs de la recherche. Il s'agissait notamment de maintenir la « *scientificité de notre démarche* » (Eden & Huxham, 2006 in Marin, 2014, p. 277) en se recentrant notamment sur la visée transformative pour l'organisation, la transférabilité des connaissances, l'utilité sociale de la recherche, ses fondements théoriques.

En conclusion de ce paragraphe, l'atténuation des biais de notre recherche intervention selon une approche complexe s'est effectuée en mobilisant le principe hologrammique. Autrement dit, l'approche complexe est portée par l'ensemble des parties prenantes (praticiens et chercheurs), et chacune des parties prenantes porte l'approche complexe.

En outre, nous avons mené une recherche-intervention à deux chercheurs (C1 et C2), afin d'expérimenter nous-mêmes l'accompagnement à l'approche complexe de projet. Nous nous proposons d'approfondir ce point dans le paragraphe suivant.

### 2.3.2- Une recherche-intervention originale

---

D'un point de vue épistémologique et pratique, l'immersion du chercheur vient impacter l'objet d'étude (Krief & Zardet, 2013). Cette limite est cependant nécessaire pour accéder à la connaissance en induisant un changement (comme vu en première partie, en nous appuyant sur les propos d'Allard-Poesi et Perret, 2003). En nous incluant parmi les top-managers chefs de projet (TM-CP), nous avons cherché à mieux identifier en quoi le fait de mobiliser l'approche complexe dans l'accompagnement de projet dont nous avons la responsabilité (en tant que CP), pouvait contribuer à l'amélioration de sa performance.

Dans ce contexte, nous avons pu avoir une conscience particulière de la mobilisation des principes de la pensée complexe, au travers notamment des effets sur la performance de projet sur le terrain, tant d'un point de vue des résultats que des processus.

Il est à noter cependant la particularité suivante : nous (le chercheur C1) sommes salariée d'une des structures depuis quatre ans, connue par les parties prenantes. Ainsi, le risque d'immersion est très fort, nous avons donc été vigilante à cet effet de « perturbation » (Aggeri, 2016). Nous avons eu conscience que l'intervention du C1 serait imprégnée des représentations construites au cours de son précédent poste et plus largement de son histoire dans la structure. Le principe d'irréversibilité de cette limite serait à prendre en compte dans l'accompagnement du chercheur (C1) auprès des top-managers chefs de projet (TM-CP). Il s'agissait donc d'un important biais dans la relation entre le C1 et les TM-CP. Ainsi, il nous a semblé indispensable de faire intervenir un deuxième chercheur (C2) ayant la mission de maintenir la scientificité de la démarche et la prise de recul nécessaire.

Il s'agissait donc pour le C2 de veiller à la rigueur des méthodes mobilisées, rester critique dans les conditions de mise en œuvre, mais également promouvoir et maintenir les conditions négociées avec l'organisation pour la recherche-intervention. Le deuxième chercheur a opté pour des modalités d'intervention préférentiellement « en back-office », négociées préalablement avec le commanditaire de l'entreprise.

Ce deuxième chercheur consacrait environ cinq jours par mois, la plupart du temps en rendez-vous individuel avec le C1, ou ponctuellement auprès des TM-CP comme des autres parties prenantes de projet. De ce fait, ce chercheur C2 pouvait construire sa propre représentation de l'écosystème sans avoir « le prisme » du C1 (qui lui est salarié à 80% au sein du pôle). C'est dans ce contexte que le C1 et le C2 ont organisé des temps d'analyses réguliers pour co-construire une représentation commune de la recherche-intervention.

En outre, la posture back-office du C2 a permis de maintenir un équilibre entre la défense des intérêts de l'organisation et celui de la recherche. En effet, nous (C1-CP) reconnaissons avoir traversé des périodes de « conflits internes » (principe hologrammique), liées à une « sur-adaptation » pour répondre à la fois à nos responsabilités de chef de projet, de salariée et de chercheure. C'est notamment dans ce contexte que le C2 a de manière itérative, invité le C1 à prévenir et/ou atténuer ce biais, par le fait d'encourager la réflexivité du C1 lors de temps préparatoires et d'analyse en « back office » (mobilisation du principe de récursivité).

Nous venons dans ce chapitre consacré à la démarche et méthodologie de notre recherche-intervention, de décrire respectivement les cas étudiés de projet que nous avons retenus, ainsi que le dispositif de collecte et d'analyses que nous avons mis en place. Nous avons poursuivi cette description par les différentes précautions méthodologiques mobilisées. Nous nous sommes appuyée tout au long de cette construction sur les principes de la pensée complexe. Nous allons dans le prochain chapitre préciser les modalités de mise en œuvre de la transformation visée dans notre recherche-intervention.

## CHAPITRE 3 - L'accompagnement à l'approche complexe de projet

Ce chapitre a pour objectif de décrire et d'expliquer l'accompagnement à l'approche complexe de projet que nous avons mené durant notre recherche-intervention à visée transformative.

Dès octobre 2017, nous avons réalisé trois entretiens avec le directeur régional. Ceci nous a permis d'approcher à la fois les représentations du commanditaire, mais également de co-construire les contours de notre intervention, afin de relier les attentes de la recherche à celle du terrain.

Dans un premier temps, le directeur régional nous a exprimé ses craintes qui reposaient sur deux principaux aspects :

- d'une part, l'efficacité d'une recherche-intervention, liée à une expérience vécue trois ans auparavant. A cette époque, un étudiant en sciences de gestion avait été missionné auprès des ressources humaines pour accompagner la construction du groupement de coopération sanitaire, à savoir le centre de cardiologie du pays basque, faisant partie des établissements du pôle. Le directeur régional n'a pas su nous dire ce que sa recherche avait apportée à ce projet, ni même à la recherche ;
- d'autre part, la diversité des causes d'échecs des projets, ainsi que leur récurrence. Dans un contexte de transformation du système de santé (Ma Santé 2022) demandant une préparation et une adaptation des établissements de santé sous sa responsabilité, l'ampleur du « chantier » s'avérait, selon ses propos « *peut-être trop ambitieuse* ».

Nous avons donc convenu avec le directeur régional d'intervenir « concrètement », en prenant la responsabilité de mener un projet de construction et développement d'un réseau de soins de proximité, pour participer à la transformation du système de santé prônée par la loi Ma Santé 2022.

Dans ces conditions, trois livrables interdépendants pour le terrain et pour la recherche ont été déterminés :

- un réseau de soins de proximité (RSP) qui fonctionnerait sur les deux territoires pour le pôle d'établissements de soins privés, pour lequel nous interviendrions en tant que chef de projet.
- des préconisations issues du projet RSP pour construire et développer un réseau de soins de proximité sur des territoires de santé, à destination du groupe de santé auquel fait partie le pôle.
- des préconisations d'accompagnement à l'approche complexe de projet (ici des TM-CP dans le secteur de la santé) pour l'amélioration de la performance de projet.

Ainsi, nous avons pris en compte, dès le début de notre intervention, le fait de pouvoir étendre, pérenniser, diversifier, institutionnaliser, l'accompagnement à l'approche complexe proposé.

Notre cœur de cible étant les top-managers en situation de chefs de projet (TM-CP), nous avons cherché à faire évoluer leurs représentations pour dégager des relations causales entre :

- la mobilisation des principes de la pensée complexe par le CP-TM pour accompagner les parties prenantes (PP) dans les projets et,
- l'amélioration de la performance des projets.

Nous allons donc dans un premier temps, décrire la démarche et la méthodologie que nous avons mobilisées en tant que CP dans le projet de réseau de soins de proximité, avant de décrire la stratégie que nous avons déployée pour accompagner chaque TM-CP à adopter l'approche complexe de projet.

Ici, notre recherche-intervention à visée transformative se mesure via l'étude et l'analyse comparative avant et après notre intervention, en s'appuyant sur le dispositif de collecte et d'analyse précédemment décrit. Les matériaux ont donc été mobilisés dès la phase préliminaire qui comme nous le rappelons a consisté à comprendre l'écosystème. Il est à noter cependant que les phases ne se sont pas succédées de manière séquentielle. De ce fait, les résultats se sont enrichis mutuellement, au fur et à mesure de l'avancée dans le temps.

### 3.1- Notre intervention en tant que chef de projet

Nous avons mené, en tant que chef de projet, un projet de construction et développement d'un réseau de soins de proximité prôné par Ma Santé 2022 sur les territoires de santé du pôle d'établissements de santé privés, appelé Proxipart. Ce projet a pour finalité l'obtention d'une qualité organisationnelle dans la prise en charge de proximité du patient.

Son objectif principal est de co-construire d'ici le 15 décembre 2020 avec les parties prenantes, un réseau ayant une activité de soins de proximité coordonnés sur le territoire Landes-Navarre-Côte-Basque.

Il a démarré en octobre 2017 et se terminera en décembre 2020.

Il se compose :

- d'une phase de cadrage (octobre 2017-octobre 2018) dédiée à l'étude du réseau de soins de proximité. Il s'est agi d'une part, d'identifier les aspects technico-réglementaires, socio-économiques, géopolitiques de cette notion. D'autre part, nous avons essayé d'approcher les représentations des parties prenantes sur le réseau de soins de proximité.

- d'une phase de conception (octobre 2018-juillet 2019) qui comporta deux étapes :

  - Le diagnostic et la construction des scénarios<sup>111</sup> pour le réseau de soins de proximité, L'expérimentation par la mise en place et le fonctionnement du réseau envisagé.

- d'une phase de conclusion (Janvier 2020- décembre 2020) consacrées aux adaptations nécessaires effectuées pour obtenir deux livrables :

  - un réseau de soins de proximité coordonnés sur le territoire Landes-Navarre Côte Basque, des préconisations pour la construction et le développement d'un réseau de soins de proximité sur un territoire donné,

Voici les différentes étapes représentées dans la figure 16 :

---

<sup>111</sup> Nous nous référons au dictionnaire Larousse (Larousse) pour définir le scénario comme « *le déroulement préétabli d'une action* ».

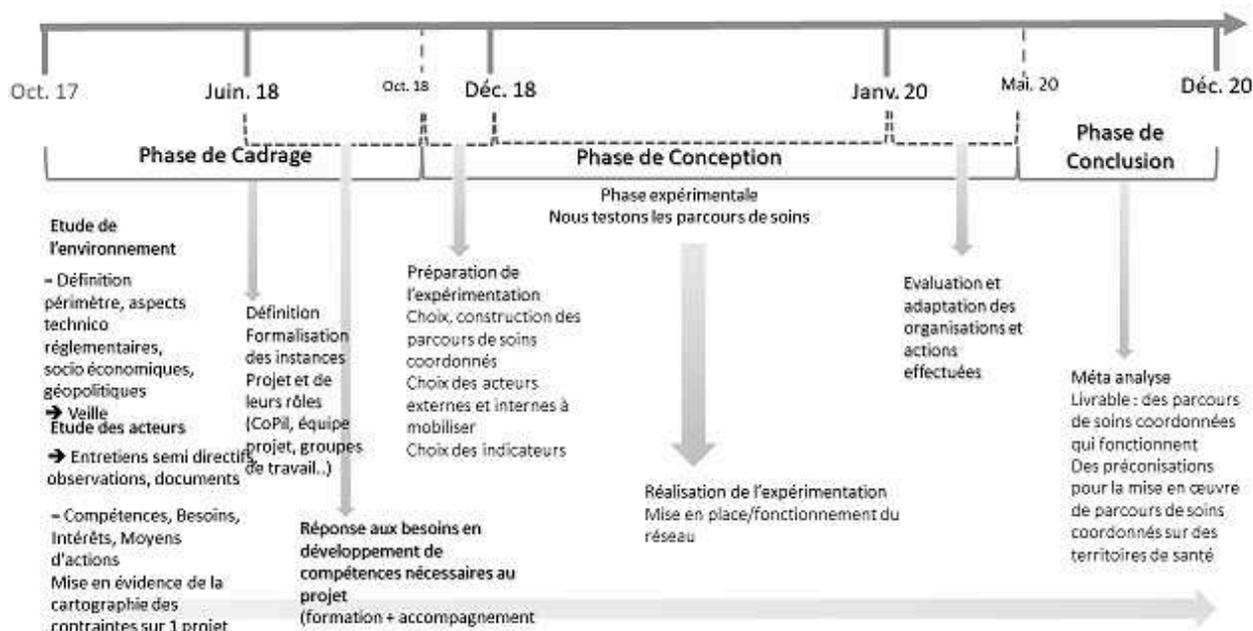


Figure 16 : Le planning du projet ProxiPart.

Nous allons dans ce cadre, décrire quelle a été notre démarche et notre méthodologie d'accompagnement à l'approche complexe dans ce projet.

En regard des apports théoriques de la première partie, nous allons préciser les modalités de constitution des instances, ainsi que la co-construction d'une représentation commune de projet. Nous poursuivrons par la prise en compte spécifique du facteur humain et social dans ce projet, avant de détailler la méthode processuelle mis en œuvre pour favoriser l'action.

Enfin, nous terminerons la description de cet accompagnement à l'approche complexe de projet appliqué à ce projet, par les conditions rassemblées pour transformer le groupe d'individus mobilisés en équipe projet, mais également pour ancrer durablement le projet dans l'écosystème.

En outre, il est à noter que le haut niveau stratégique de ce projet sur le pôle nous a permis, comme exprimé en première partie, de mobiliser les top-managers. Pour cela nous avons procédé de différentes manières, comme par exemple :

- leur donner un rôle dans ce projet ;

- les solliciter pour un partage d'expériences en regard des projets qu'ils menaient avec ce projet de réseau de soins de proximité.

### 3.1.1- La constitution des instances en faveur de l'adhésion

---

Comme exprimé précédemment, nous avons fait le choix de positionner les top-managers du comité de direction du pôle en tant que membres du comité de direction projet. Il s'agissait de favoriser les conditions d'adhésion du top-management tout en bénéficiant de l'organisation des réunions existantes, en intégrant des temps dédiés pour le projet.

Nous avons, rappelons-le, pour cela effectué une évaluation initiale des représentations du projet et des soins de proximité des top-managers, au travers d'entretiens semi-directifs.

Quant aux choix des membres de l'équipe-projet, nous avons d'abord élaboré une première cartographie des parties prenantes du projet, en indiquant noms, fonctions, groupes, et en distinguant celles externes aux cliniques, à celles internes.

Notre choix s'est ensuite établi à partir des différents enjeux stratégiques du projet listé comme par exemple :

- les enjeux d'ordre politique nécessitant un appui de la direction des sites, des institutions territoriales, des groupes influents des cliniques et des politiques locales ;
- les expertises nécessaires pour bénéficier de l'expérience d'individus qui agissent à la fois « au plus près » du parcours de soins, en particulier durant ses interfaces ville-clinique, et qui peuvent eux-mêmes aussi accompagner d'autres individus durant l'expérimentation ;

Suite à cette première sélection, nous avons traité la question du consentement à participer au projet, ainsi que de la « compatibilité relationnelle » entre les membres, ainsi que l'octroi de moyens adaptés pour pouvoir effectuer cette mission.

Nous avons pour cela effectué des entretiens individuels afin d'appréhender leurs représentations de projet et des soins de proximité, puis identifier avec eux leurs Besoins, Intérêts, Moyens d'action (influence) et Compétences (BIMC), pour réussir le projet.

Après une période de réflexion d'une quinzaine de jours durant laquelle nous avons évalué si nous pouvions répondre à leurs attentes, nous les avons recontactés pour valider leur participation effective.

Afin d'officialiser leur intervention auprès de leur supérieur hiérarchique et structure respectives, une lettre de mission signée du directeur régional, a été élaborée par le chef de projet. Celle-ci leur a été remise pour lecture et signature, puis transmise au service de ressources humaines de chaque établissement (cf. Annexe 5). Ce support engage ainsi le membre de l'équipe projet, son supérieur et le chef de projet à respecter les conditions et les moyens alloués de la mission.

Notre première réunion d'équipe projet s'est également appuyée sur les discours lors des entretiens, pour établir une charte de valeurs communes, faisant office de premier exercice de construction de sens, tout en reconnaissant et sécurisant le cadre d'animation du projet.

Nous avons ainsi opté pour des modalités de constitution des instances de comité de direction de projet et d'équipe projet selon une approche constructiviste, en mobilisant notamment le principe de la reliance entre :

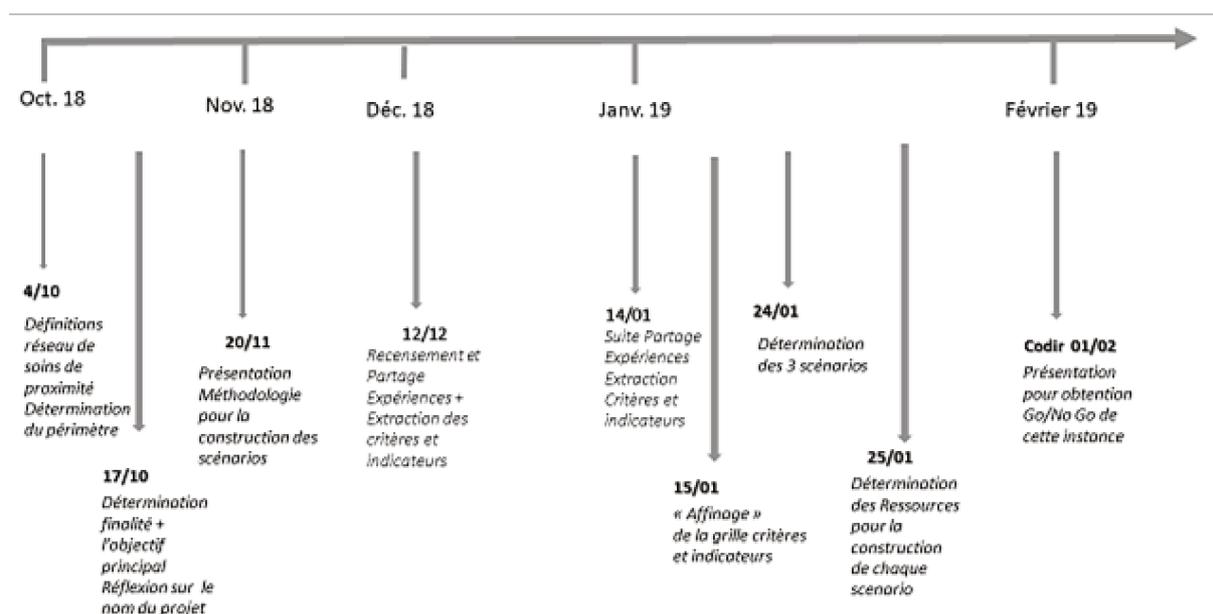
- les besoins, intérêts, moyens d'actions et compétences (BIMC) recherchés pour le projet et ceux des membres des instances ;
- l'organisation actuelle du comité de direction du pôle et celui à venir du projet ;
- l'expérience antérieure des membres et l'expérimentation projet à venir ;
- la fonction de la partie prenante dans le pôle et sa mission temporaire dans le projet ;

A partir de ces matériaux, nous avons animé les premières sessions collectives de l'équipe projet afin de construire une première représentation partagée du projet et de son écosystème.

### 3.1.2- La co-construction<sup>112</sup> d'une représentation commune

Durant la période oct.2018- fév.2019, nous avons co-construit avec les membres de l'équipe projet, une représentation commune du projet de réseau de soins de proximité pour la soumettre à l'approbation du comité de direction.

Nous avons réalisé neuf réunions équipe projet, représentées dans le tableau 10 :



**Tableau 10 : Calendrier des premières réunions de l'équipe Proxipart.**

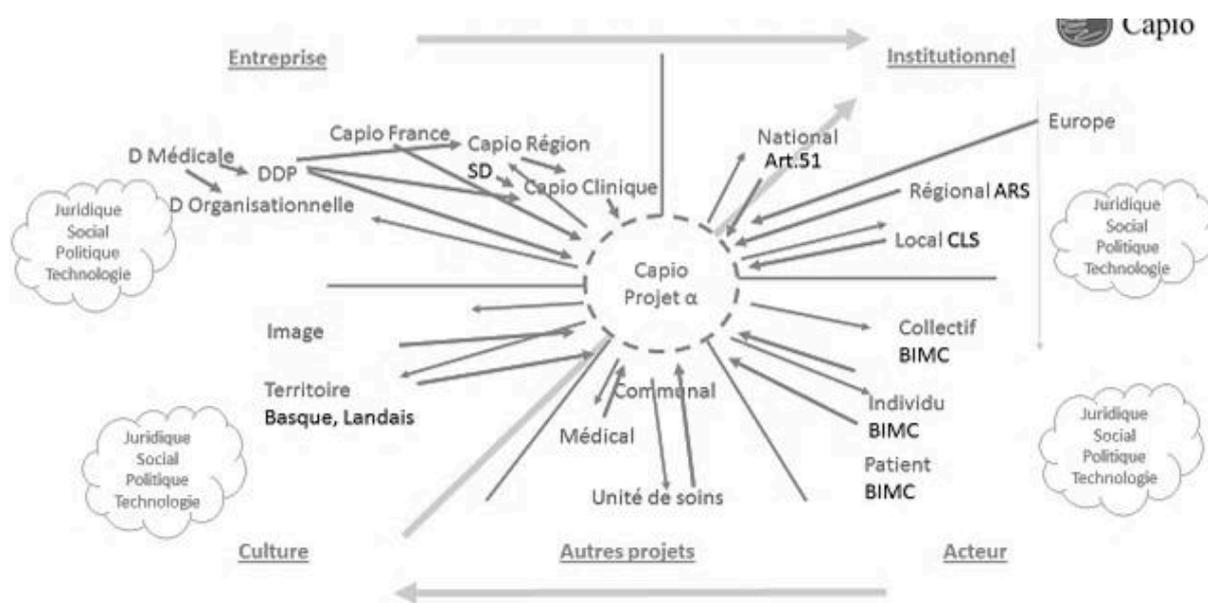
Nous avons pour cela pris en compte la demande du directeur régional comme les orientations des tutelles. Nous avons également cherché, analysé, trié les différentes données à notre disposition sur ce sujet. Ce temps a de manière générale été consacré à l'étude de l'écosystème qui a servi de base de réflexion également pour l'ensemble des instances du projet.

<sup>112</sup> Selon Foudriat (2014, p) « La co-construction est un processus reposant sur une mise en forme d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un changement, à un projet, à une méthode de travail. La co-construction renvoie à tous les contextes où des acteurs ayant des intérêts et des points de vue différents sont amenés à travailler ensemble pour la réussite d'un projet ou pour définir les règles d'une organisation du travail ».

Il fut question d'identifier les grands domaines impactés et/ou impactant le projet, en essayant de caractériser les influences réciproques. Une première cartographie des contraintes du projet a ainsi été élaborée, à partir des principaux domaines identifiés de l'écosystème :

- les institutions depuis le ministère au niveau national, jusqu'au conseil local de santé communal ;
- l'entreprise (le groupe) comme la direction médicale du siège, la direction des organisations ;
- la culture ;
- les autres projets ;
- les acteurs.

Voici une représentation schématique des domaines et éléments pris en compte dans la figure 17 :



**Figure 17 : Cartographie des contraintes d'un projet, présentée le 1er juin 2018 à la direction.**

A partir de ce matériau, nous avons réactualisé régulièrement la vision collective du projet, en

Étudiant aussi bien les phénomènes actuels et à venir d'un point de vue « macro » que « micro ».

L'ambition de cet exercice constant pour nous a été de favoriser :

- la construction collective du sens : Qu'est-ce que le réseau de soins de proximité ? Quel est son périmètre ? Quelle est la problématique à résoudre ? La finalité du projet ? Son objectif principal ? Que proposons-nous de nouveau en termes de service et/ou produit ?
- l'identification comme l'intégration d'évènements, par une animation itérative issue des approches agiles ;
- l'étude et l'analyse régulière de la dynamique d'évolution des phénomènes, en nous appuyant sur les principes de la pensée complexe selon E. Morin.

Comme cité précédemment, chaque grand domaine (titre souligné sur la cartographie) a été étudié avec plusieurs matériaux :

- les données issues des supports documentaires à notre disposition (textes réglementaires, logiciels et référentiels métiers, sites internet, revues scientifiques, études statistiques...)
- les discours et attentes recueillies des parties prenantes (PP) directement concernées (entretiens, audits et questionnaires réglementaires, cahiers de bord du projet...)
- les observations des membres de l'équipe projet issues de leur rôle de veille et d'interface (décrite dans la lettre de mission).

Ces éléments ont bâti les modalités constructivistes de cette recherche-intervention, à partir notamment des problèmes et des artefacts avec les parties prenantes<sup>113</sup>. C'est ainsi que pour le projet de réseau de soins de proximité Proxipart, nous avons pris soin de prendre en compte le facteur humain et social.

---

<sup>113</sup> Ces aspects sont des éléments fondamentaux du constructivisme, selon Charreire & Huault (2001).

### 3.1.3- La prise en compte du facteur humain et social du projet

---

Face au déficit de performance du projet organisationnel d'un point de vue humain et social, nous avons eu pour ambition dans Proxipart, de prendre en compte le facteur humain et social du projet. Ce fut le terreau de notre travail qui s'est retrouvé tout au long du projet. Pour ce faire, nous avons considéré les attentes des trois principales catégories de parties prenantes, c'est-à-dire :

- le patient et son entourage :
- les professionnels et autres participants aux parcours de soins ;
- les institutions comme les établissements.

Pour relever ce défi, le chef de projet (CP) que nous sommes a proposé un accompagnement à l'approche complexe de projet pour les membres de l'équipe projet. Cet accompagnement s'est déroulé en fonction du programmé, mais également lors des événements non programmés, afin de faire avec et dans l'incertitude.

Comme nous l'avons décrit précédemment, l'animation des premières réunions a consisté à construire les fondations du projet. Nous avons proposé un travail interprétatif à l'équipe projet pour obtenir une représentation partagée. Plusieurs étapes furent nécessaires, et nous avons mobilisé le brainstorming pour obtenir :

la définition des termes « réseau », « soins », « de proximité » ;

la détermination du périmètre du projet, et notamment des parties prenantes ;

la formulation de la finalité et de l'objectif principal ;

le nom du projet ;

le calendrier de projet ;

l'analyse des impacts réciproques entre le projet et son écosystème ;

le recensement et le partage des expériences en lien avec le projet.

Ce travail a constitué un apprentissage. Les membres de l'équipe projet ont pu mobiliser ce qu'ils avaient appris en menant eux-mêmes des entretiens avec d'autres parties prenantes. La mobilisation du principe de récursivité lors de ces rencontres s'est manifestée par le fait que les membres de l'équipe projet puissent s'exercer, via un guide d'entretien (cf. Annexe 3) à :

- Approcher les représentations des interviewés sur le réseau de soins de proximité.
- Identifier les besoins, intérêts, moyens et compétences des interviewés.

La technique d'entretien s'est inspirée du Design Thinking (Brown, 2014 ; Fisne, 2018 ; Vallat, 2018).

Nous avons eu également l'ambition, au travers de la réalisation de ces entretiens auprès de parties prenantes externes, de mobiliser plusieurs principes de la pensée complexe :

- la reliance, pour notamment compléter les données collectées de l'écosystème ;
- l'hologramme, pour prendre conscience de l'influence des représentations des parties prenantes (PP) sur le projet ;
- l'émergence et l'irréversibilité pour identifier les conditions d'adhésion des PP interviewées ;
- la récursivité, afin de passer de la représentation à la prise de décision ;
- l'auto-éco-organisation, afin de mettre en action la stratégie du projet co-construite.

L'élaboration comme la mise en œuvre de la stratégie du projet de construction et développement d'un réseau de soins de proximité s'est basée sur une démarche processuelle afin de réaliser des scénarios de parcours de soins expérimentaux.

### 3.1.4- Les processus pour agir en reliant l'existant au futur au travers de scenario

---

Pour rappel et comme nous l'avons vu en première partie (paragraphe 1.1.2), nous considérons le processus comme un enchaînement d'activités qui fournit un produit ou un service livrable à un client (interne ou externe) du processus. Ce matériau permet non seulement aux praticiens d'étudier et d'analyser collectivement les situations de travail existantes, mais également de co-construire le futur amélioré.

Dans le cadre de notre recherche, c'est à partir du parcours patient<sup>114</sup> que les situations de travail actuelles et souhaitées ont été élaborées par processus. Durant la phase de conception du projet ProxiPart, entre janvier et février 2019, nous avons ainsi construit trois scénarios de parcours patient. Ceci répond notamment aux recommandations institutionnelles (Ministères des Solidarités et de la Santé, Haute Autorité de Santé) car il s'agit d'avoir une approche globale au plus près des patients.

Nous avons ainsi élaboré en équipe projet trois scénarios qui traduisent trois parcours patients représentatifs issus de l'étude et analyse de l'écosystème (cf. 3.1.3) :

- patient atteint d'une pathologie chronique, en l'occurrence le diabète ;
- patient isolé présentant des difficultés d'accès aux soins, que ce soit lié à un facteur géographique (à 30 min ou plus en voiture d'un établissement de santé), physique (handicap), cognitif (difficultés de compréhension, handicap mental), social (absence d'entourage, illettrisme, fracture numérique), économique (absence de ressources pour prendre soin de sa santé) ;

---

<sup>114</sup> Le Ministère des Solidarités et de la Santé ( Parcours de santé, de soins et de vie : une approche globale au plus près des patients, 19), distingue 3 niveaux de prise en charge :

- les parcours de santé, qui articulent les soins avec, en amont, la prévention en santé et sociale et, en aval, l'accompagnement médico-social et social, le maintien et le retour à domicile
- les parcours de soins, qui permettent l'accès aux consultations de 1er recours et, quand cela est nécessaire, aux autres lieux de soins : hospitalisation programmée ou non (urgences), hospitalisation à domicile (HAD), soins de suite et de réadaptation (SSR), unité de soins de longue durée (USLD) et établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)
- Les parcours de vie, qui envisagent la personne dans son environnement : famille et entourage, scolarisation, prévention de la désinsertion professionnelle, réinsertion, logement...

- patient bénéficiant d'un parcours préopératoire dans le cadre de la Récupération Rapide Après Chirurgie (RRAC).

Ces processus (cf. exemple en Annexe 6) ne sont envisagés que comme support de discussion, permettant de réaliser et adapter la stratégie du projet plus concrètement comme :

- la revue régulière de la pertinence des objectifs intermédiaires, du plan d'actions programmé, du réalisé et du réalisable ;
- le maintien des conditions de réalisations de la transformation : la planification, les ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- l'adaptation tactique face aux éventuels phénomènes survenant au cours du projet.

A partir de ces scénarios, la stratégie de projet a consisté à déterminer comment passer de l'existant au futur souhaité.

En conclusion de ce paragraphe, comme nous venons de le voir, nous avons animé des sessions de travail à partir des représentations initiales des trois catégories de parties prenantes (le patient et son entourage, les professionnels et autres participants aux parcours de soins, les institutions comme les établissements), pour élaborer des parcours patients sous forme de processus, à partir de scénarios. Ces scénarios sont constitutifs de la stratégie de projet. Les principes de la pensée complexe tels que la reliance, la récursivité, la dialogie ont été mobilisés par le chercheur-chef de projet (C1-CP) pour accompagner les membres de l'équipe projet à réaliser l'ensemble de ces activités et ce afin d'améliorer la performance de projet.

Il est à noter que la performance de projet implique également un autre aspect social qui est la transformation de la « collection de personnes » en une équipe projet. Il s'agit pour le C1-CP de mobiliser le principe d'émergence, illustré par l'expression d'usage « 1+1=3 », dans son accompagnement de projet.

Nous allons voir dans le prochain paragraphe comment nous avons œuvré pour construire cette équipe projet.

### 3.1.5- La transformation du groupe d'individus en équipe projet : du spectateur au participant engagé

---

Nous sommes partie du postulat que la performance du projet consistait à faire émerger la force du collectif, à commercer par celle de l'équipe projet.

Comme nous avons pu le voir en première partie <sup>115</sup>, il s'agit, pour le chef de projet (CP) d'obtenir de la part des membres de l'équipe projet :

- leur adhésion au projet en favorisant les conditions nécessaires pour mobiliser leur motivation, les impliquer afin qu'ils s'engagent ;
- leur « expérience positive projet » afin qu'ils puissent transmettre leur enthousiasme dans le monde des opérations, valoriser l'existence du projet et faciliter son intégration ultérieure dans les organisations.

Ainsi, à partir des entretiens individuels et de la grille d'analyse des besoins/intérêts/moyens/compétences, nous avons proposé un premier exercice de co-construction de représentations partagées, aboutissant à un livrable concret : la charte de valeurs de l'équipe projet.

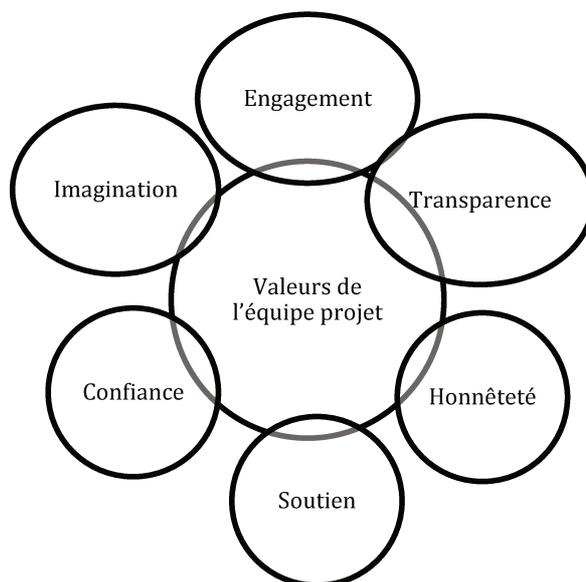
L'animation a consisté à faire verbaliser les valeurs propres à chacun, en posant les questions : Qu'est ce qui ferait que vous participeriez à ce projet ? Qu'est ce qui ferait que vous n'y participeriez pas ?

Puis nous avons déterminé collectivement celles au travers desquelles le projet, l'équipe allaient se déployer. Nous avons choisi celles qui faisaient écho au collectif et dans lesquelles chacun se reconnaissait.

---

<sup>115</sup> Les aspects d'homéostasie entre l'intérêt comme la reconnaissance d'un point de vue individuel comme collectif sont cruciaux pour garantir la cohésion du groupe. Pour ce faire, cinq types de stratégie communicationnelles et sociologiques du chef de projet peuvent être mobilisés (cf. 2.3.1.5). au cours de processus relationnels collaboratifs. Ces processus sont favorisés par le chef de projet pour instaurer la confiance et l'interdépendance (cf 2.3.1.4), propice à un compromis satisfaisant tant d'un point de vue individuel que collectif.

Voici l'illustration de ses valeurs dans le schéma de la figure 18 :



**Figure 18: Les valeurs de l'équipe projet (octobre 2018).**

Ces valeurs ont été par la suite présentées au comité de direction comme condition d'engagement réciproque entre le top-management et les membres de l'équipe projet.

Cette communication ascendante a ainsi permis de transformer ce document en une référence utile comme support de discussion lorsque des événements au cours de l'expérimentation surviendraient. En mobilisant ainsi le principe de reliance, l'accord des instances à ces valeurs partagées, a été une première étape pour favoriser l'implication collective des membres de l'équipe projet.

En complément, nous avons institué un rythme régulier d'une réunion par mois de l'équipe projet, en nous accordant sur la date, l'horaire et le lieu, en fonction des contraintes de chacun. Cette fréquence inspirée des méthodes agiles a eu pour ambition de construire et maintenir :

- la dynamique de réalisation des actions concrètes en intersession (« sprint » à partir du tableau de tâches) ;
- le lien entre les membres et avec le projet.

Cela a permis également de ritualiser les réunions de travail, afin de favoriser l'inclusion de ce temps dédié dans les plannings usuels de chacun.

L'animation des réunions mensuelles a respecté une structuration constante en trois temps, pour que les membres puissent avoir des repères communs, tout en prenant progressivement part à son déroulé :

- un temps dédié aux informations générales de l'écosystème ayant un impact sur le projet, leurs analyses collectives et une prise de décision sur les adaptations de la structure initiale du projet ;
- un point d'avancée des actions de chacun : freins, opportunités, adaptations, besoins ;
- un temps pour déterminer les prochaines actions, la date de la prochaine réunion et des échanges libres.

Nous nous sommes pour cela inspirée des méthodes à la fois classiques (par exemple le suivi du tableau de planification) et agiles (comme les questionnements issus de « la mêlée » du Scrum).

Durant ces temps collectifs comme lors des suivis individuels, nous avons eu à cœur de préserver les conditions de travail qui contribuent à l'adhésion des parties prenantes.

Celles-ci ont été identifiées :

- à partir des facteurs d'hygiène (par exemple, ne pas animer de réunion le soir pour préserver la vie de famille) et des facteurs moteurs (« se sentir utile », « faire autre chose que son travail quotidien ») que nous avons recensés durant les entretiens, ainsi que les valeurs ;
- au cours du projet, en prenant en compte les contraintes de l'écosystème auxquelles étaient soumises les parties prenantes (autres projets à prioriser, décès familiaux, maladies) pour œuvrer à la préservation de ces facteurs.

Nous avons également favorisé la coopération, à partir de situations de travail nécessitant une responsabilisation progressive des membres et ou des tâches communes à réaliser. Par exemple, la planification des tâches a poussé les membres à nécessairement se répartir les actions à mener durant les intersessions, pour entre autres rechercher des données, présenter le projet, animer des groupes de travail.

Enfin, nous avons veillé à ce que chacun puisse s'exprimer, d'une manière verbale ou non verbale. Cette stratégie d'accompagnement a veillé à préserver « les facteurs d'hygiène », comme prérequis de base pour garantir la présence et la participation, mais également développer des conditions d'écoute et de protection mutuelle des membres de l'équipe projet.

La prise d'initiatives a été également favorisée, puis reconnue lors des feed-backs en réunion projet, permettant de s'adapter avec et face à l'incertitude. Il a été question ici d'activer « l'idéal du Moi » (Pagès, 1979 ; Zannad, 2009), par le fait de recourir régulièrement aux facteurs moteurs, exprimés lors des entretiens initiaux de chaque membre, tout en sécurisant selon les besoins, leur démarche par un accompagnement individualisé en inter session.

L'engagement des membres de l'équipe projet a lui été « mis à l'épreuve », au cours des activités mobilisant leur rôle d'interface avec d'autres parties prenantes (notamment pour défendre le projet afin d'obtenir des accords, des subventions, des participations effectives).

Ainsi, l'accompagnement du chercheur-chef de projet (C1-CP) a mobilisé les principes de la pensée complexe dans différentes situations illustrées ci-dessous :

- la reliance et le principe de récursivité : Valoriser les expertises, expériences et appétences des membres individuels comme collectives, pour les aider non seulement à se positionner en tant que responsable d'action, mais aussi « à travailler ensemble » ;
- la dialogie et la réintroduction du connaissant dans toute connaissance : Promouvoir l'étude des représentations, l'acceptation de points de vue divergents, la recherche de l'obtention d'un compromis ;
- l'irréversibilité : Promouvoir le respect du sens co-construit du projet, les conditions de réalisation nécessaires pour chaque membre ;
- l'imprévisibilité et l'émergence : Favoriser le fait d'être attentif aux nouveaux phénomènes et leurs impacts, les intégrer dans l'étude et analyse de projet itératives ;
- le principe hologrammique : Aider le membre de l'équipe projet dans la réalisation des actions, par un apport méthodologique et un soutien psychologique. Exemple : structuration du discours, supports de présentations, prise de parole. Pour cela, le C1-CP demande au responsable, lors d'un temps individuel en intersession, de décrire comment il s'y est pris, son analyse...

- l'écologie de l'action : Promouvoir la réalisation des actions de communication effectuées avec et par d'autres parties prenantes ;
- le principe de récursivité et d'auto-éco-organisation : Organiser des temps d'analyse réflexive individuelle et collective, pour faire prendre conscience des évolutions éprouvées individuellement et collectivement, mais également des avancées du projet réalisées grâce aux membres de l'équipe.

Ces activités ont eu pour ambition de tisser un lien de confiance entre les membres pour transformer le groupe en équipe. Cependant, dans une organisation temporaire transversale sans lien hiérarchique, cette forme de reconnaissance des acteurs comme du projet aurait, nous semble-t-il, été insuffisante si elle n'était pas elle-même reconnue par les parties prenantes de l'opérationnel.

Ainsi, nous allons voir, dans le cadre de la performance du projet, comment nous avons favorisé la communication de projet pour qu'elle aide à faire reconnaître les apports du projet pour l'organisation, comme ceux qui y contribuent.

Nous allons maintenant nous intéresser à décrire les modalités de communication qui ont contribué à faire reconnaître par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, non seulement les apports du projet en tant que tels, mais aussi la contribution essentielle des parties prenantes de ce projet.

### 3.1.6- La communication de projet comme facteur inclusif du projet et de ses parties prenantes dans l'écosystème

---

Comme vu en première partie (cf. 2.2), la communication de projet est avant tout un processus social conditionnant l'agir des individus, qui participe fortement à la performance de projet.

En effet, la communication de projet contribue à l'élaboration constante de représentations, permet de donner un sens commun au projet, mais également de le faire exister dans l'écosystème. Nous devons entre autres dépasser les obstacles d'absence d'intérêts des parties prenantes, liés à l'absence de matérialisation concrète du projet (Lizarralde & Pilnière, 2012).

L'approche complexe de la communication de projet s'est traduite par le fait de construire des liens dans l'ensemble des activités de projet, à partir d'objectifs d'accompagnement que nous nous sommes fixés en tant que chef de projet (CP), mesurés par des critères et indicateurs de performance (résultats et processus).

Il s'agit par exemple, de favoriser la construction de la représentation du projet de réseau de soins de proximité en effectuant des présentations, en organisant des échanges avec des parties prenantes de l'écosystème.

Voici la synthèse de l'ensemble de la stratégie d'accompagnement de la communication de projet, synthétisée dans le tableau 11 :

| Dimension  | Objectif d'accompagnement   | Activité itérative et collaborative menée par le CP   | Critères (exemples) mesurant l'impact des actions de communication sur le projet   |  |
|--|---|---|--|--|
|  |   |   | Résultats  | Processus  |
| <b>Cognitive</b><br><br>(Simmel, 1984 ; Mucchielli, 1995)                      | Le CP facilite le partage de significations pour l'élaboration d'une représentation commune de ce qu'est un projet                                      | Formation Top-Management en gestion de projet<br><br>Entretiens individuels<br><br>Lettres de mission   | Application de la démarche et de la méthodologie communes des projets par les tops managers<br><br>Représentation individuelle du projet au début et à la fin de l'expérimentation<br><br>Compréhension de la mission<br><br>Acceptation de la mission<br><br>Nb* de comptes rendus<br><br>Nb de présentations<br><br>Instances/réunions | Diffusion auprès des collaborateurs et application<br><br><br><br>Construction de la représentation partagée du projet<br><br>Application de la mission<br><br><br><br>Mise à jour de la mission |
| <b>Interprétative</b><br><br>(L. Putnam, 1982 ; P. Tompkins & C Redding, 1988) | Le CP favorise le partage et la diffusion de la représentation de la construction et le de réseau de soins de proximité) dans le pôle et son écosystème | Présentations et échanges du projet de réseau de soins de proximité comme de son évolution<br><br><br><br>Préparation/ animations de réunions avec parties prenantes externes | Nb de parties prenantes mobilisées, informées.<br><br>Recensement (nb+nature) de réunions externes au pôle effectuées  | Effets sur le déploiement du projet dans l'écosystème du pôle et vice versa  |

| Dimension  | Objectif d'accompagnement  | Activité itérative et collaborative menée par le CP  | Critères (exemples) mesurant l'impact des actions de communication sur le projet       |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  | Résultats  | Processus   |
| <b>Constructiviste et systémique</b><br>(Bouillon, Bourdin et Loneux ; 2007) | Le CP veille à favoriser, identifier et actualiser la production constante de sens, sous différentes formes, influences externes et internes à l'individu, verbales et non verbales. | Analyse mensuelle en instances de la cartographie des contraintes du projet, en intégrant les évènements<br><br>Suivi et adaptation des membres de l'équipe projet dans leur rôle de veille et d'interface | Nb de réalisations collectives<br><br>Nb de décisions prises collectivement            | Modalités de modifications du plan d'actions du projet<br><br>Modalités d'adaptation de l'accompagnement tout au long du projet |
| <b>Stratégique</b><br>(Crozier & Friedberg, 1977 ; Mumby & Sthol, 1991)      | Dans les relations de pouvoir, le CP vise l'obtention d'un compromis acceptable entre l'intérêt individuel et le collectif, les différentes instances de projet et de l'écosystème   | Identification des « frictions » du projet dans les relations de pouvoir existantes<br><br>Négociations avec les parties prenantes   | Recensement des situations de frictions (nombre, nature) et résultats des négociations | Effets sur le déroulé du projet et vécu des parties prenantes   |

(\*) Nb : Nombre

**Tableau 11 : Stratégie déployée par le chef de projet-chercheur sur la communication de projet.**

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 9, cette communication s'est matérialisée par les différentes médiations effectuées par le chercheur-chef de projet (C1-CP) entre le collectif et l'individuel, les représentations et les actions, le projet et les opérations, le prescrit et le réalisé. Ainsi, nous avons mis en actes le principe de reliance et de récursivité chères à E. Morin. Le chercheur chef de projet a été amené, en fonction du contexte et des évènements à constamment adapter par ses actes la communication (Schmitt 2018). Il est à souligner que cette démarche communicationnelle synthétise l'accompagnement général du CP, d'où son caractère crucial.

En ce qui concerne particulièrement l'accompagnement des top-managers (TM) membres du comité de direction du projet, nous avons eu à cœur de mobiliser le principe hologrammique en :

-mettant en avant le rôle d'ambassadeur du projet des TM, en co-construisant avec eux leurs pitches à diffuser à toute partie prenante susceptible d'influencer positivement le projet ;

-transmettant les avancées des membres de l'équipe projet ainsi que des parties prenantes internes et externes au pôle lors des comités de direction aquitains mensuellement, afin de faire valoir leur engagement auprès de leurs supérieurs hiérarchiques ;

En synthèse de ce sous-chapitre consacré à notre intervention en tant que chef de projet (CP), nous avons souhaité mettre en application les notions d'amélioration de la performance du projet ayant émergé de l'étude théorique. Nous nous sommes pour cela appuyés sur la mobilisation des principes de la pensée complexe, pour élaborer notre accompagnement des parties prenantes en tant que CP, incluant les top-managers.

Nous le verrons ultérieurement, l'ensemble de ces aspects ont évolué et ont engendré des modifications au cours du projet. Ces modifications sont le reflet d'une évolution des représentations, et donc d'un apprentissage en situation projet (Piaget, 1959), qui permet de contextualiser l'approche complexe de projet. En effet, comme l'exprime Hervé Cellier (2004, p. 41) *« c'est par la contextualisation que l'apprentissage prend du sens »*.

Notre accompagnement à l'approche complexe de projet a dépassé les frontières du projet de construction de réseau de soins de proximité. Nous allons dans le prochain paragraphe, décrire l'accompagnement que nous avons proposé auprès des top-managers que sont les directeurs d'établissements de soins privés du pôle, en situation de chefs de projet.

### 3.2- La stratégie d'accompagnement des top-managers chefs de projet pour adopter l'approche complexe de projet

La stratégie d'accompagnement des tops-managers chefs de projet (TM-CP) pour que chacun adopte l'approche complexe de projet, a été élaborée en favorisant les processus d'activités collaboratives chercheurs-praticiens. Ces processus d'activités ont été destinés à identifier et à répondre aux problèmes rencontrés par l'organisation cibles dans les projets qu'elle mène (Davison, Martinsons et al, 2004, 2012).

Ces processus, adaptés de l'approche de Susman & Evered (1978), ont pu se construire en suivant une démarche cyclique en cinq étapes non séquentielles :

- diagnostic du problème ;
- plan(s) d'actions pour le résoudre ;
- réalisation des actions pour le résoudre ;
- évaluation de chaque action ;
- spécification des apprentissages.

Cette démarche a eu l'ambition d'améliorer les situations-projet sur le terrain, tout en contribuant à l'accès à la connaissance (Eden & Huxham, 1996). En effet, la configuration même du projet pouvait nous fournir les conditions nécessaires pour réaliser cette combinaison, « *par le changement et la réflexion dans une situation problématique immédiate dans un cadre éthique mutuellement acceptable* » (Avison, Lau, Myers, & Nielsen, 1999, p. 94).

Cette démarche se faisant avec les TM-CP interagissant avec de nombreuses parties prenantes, au cours des situations programmées ou non, nous nous sommes retrouvée dans un écosystème complexe, où l'incertitude allait limiter de fait le contrôle du chercheur (Davison & Vogel, 2000). Nous avons donc fait le choix de mobiliser les principes de la pensée complexe selon Edgar Morin pour élaborer la stratégie d'accompagnement auprès des top-managers chefs de projet. Nous avons, pour ce faire, repris chaque principe en les traduisant, en activités d'accompagnement de projet par le chef de projet.

Par exemple, nous avons considéré que les principes de reliance et de réintroduction du connaissant dans toute connaissance pouvaient se concrétiser par le fait d'approcher les représentations mentales des parties prenantes ainsi que les impacts des actions de projet comme base de réflexion et prise de décision.

Nous avons ainsi élaboré une représentation schématique de ce construit qui constitue, de notre point de vue, une stratégie d'accompagnement selon une approche complexe, dans la figure 19.

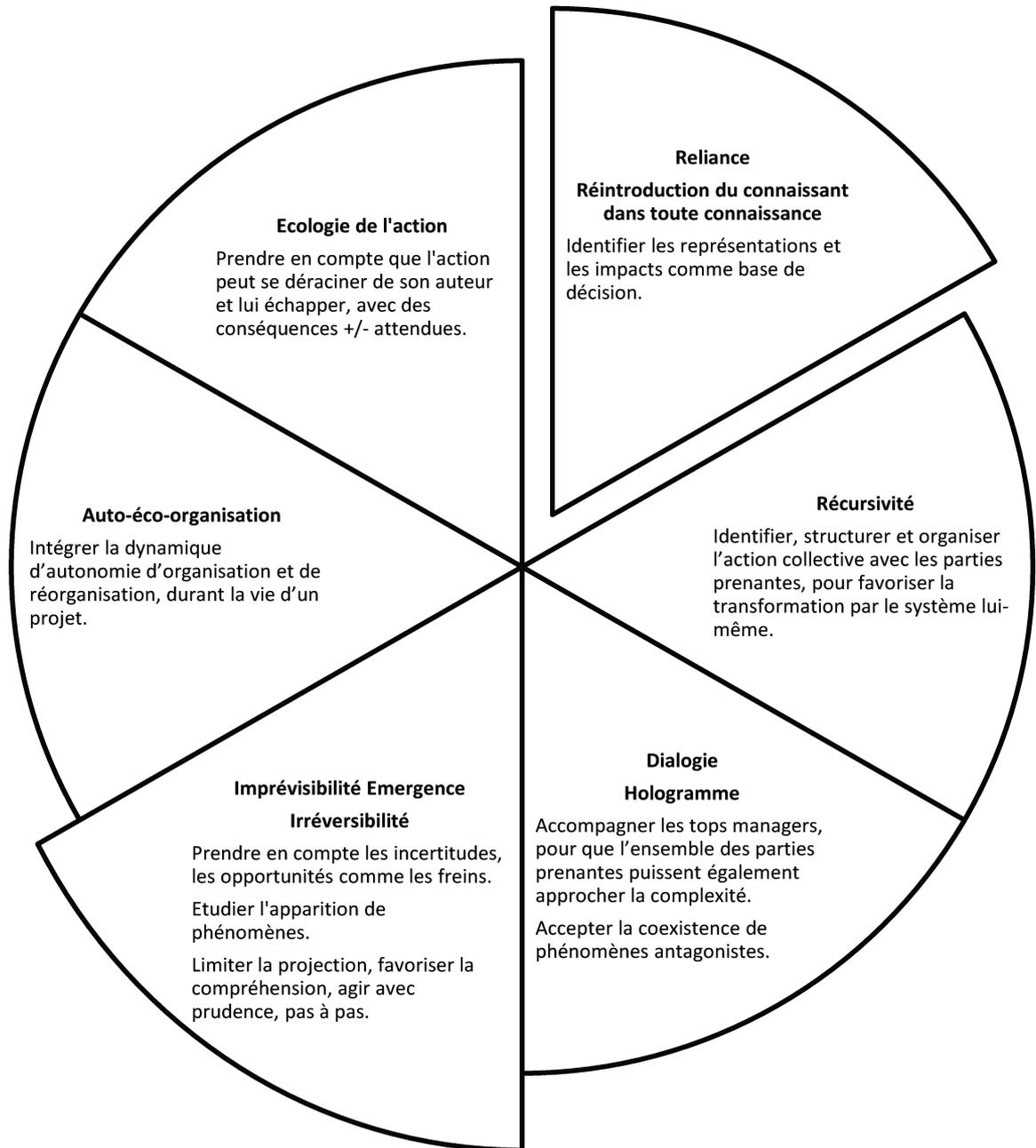


Figure 19: Stratégie d'accompagnement à l'approche complexe déployée par le chercheur auprès des TM-CP.

Cette stratégie d'accompagnement illustre en elle-même le principe de complexité hologrammique dans notre recherche : Pour que le CP puisse accompagner les parties prenantes à adopter l'approche complexe, il doit lui-même mobiliser une approche complexe dans son accompagnement<sup>116</sup>.

Dans ce contexte, il a fallu déterminer plusieurs niveaux d'apprentissage pour faire évoluer les représentations des TM-CP :

- un niveau sociocognitif pour favoriser une posture compréhensive de l'écosystème ;
- un niveau opérationnel pour favoriser la prise de décision, le fait d'agir avec et dans l'incertitude ;
- un niveau social pour prendre en compte l'importance de la relation, des interactions, de la reconnaissance de l'humain dans le projet.

Nous avons pris en compte ces différents niveaux pour réaliser notre accompagnement selon une démarche d'apprentissage à l'approche complexe de projet en deux axes :

- la formation ;
- L'apprentissage en situation projet, via un accompagnement de co-animation, de soutien méthodologique, de « coaching » en back-office.

Nous allons voir pour chacun de ces deux axes, quelle a été la démarche et la méthodologie que nous avons déployées.

---

<sup>116</sup> L'approche réflexive que nous adoptons en tant que chef de projet était mis à contribution dans l'accompagnement des TM-CP. Nous nous proposons d'indiquer par une \* l'action issue de la réflexivité du chef de projet (sera fait notamment dans le point 3.2.2.1).

### 3.2.1- La formation du top management à l'approche complexe de projet

---

Suite aux entretiens initiaux des top-managers de chaque site du pôle (premier trimestre 2018) au cours de la phase préliminaire de la recherche intervention (oct. 2017-oct.2018), nous avons souhaité qu'ils bénéficient d'une formation à la gestion de projet.

Intitulée « Pour réussir nos projets », les objectifs de cette formation affichés auprès des top-managers ont été les suivants :

- être capable d'identifier, nommer, les prérequis (conditions) nécessaires mais non suffisants, pour accompagner un projet ;
- avoir des bases communes pour construire un projet ;
- participer à la construction du projet de transformation du groupe.

Nous avons pour cela élaboré et animé cette formation sous un format de quatre sessions d'une journée sur une période de vingt mois :

- le 2 octobre 2018 ;
- le 11 décembre 2018 ;
- le 22 avril 2019 ;
- le 23 juin 2020.

Durant les deux premières sessions, cette formation s'est déroulée avec le directeur performance projet du groupe national. Lui et le chercheur 2 (C2) ont joué le rôle d'animateurs de la formation, le chercheur 1 (C1-CP) a pris le parti d'être avec les tops-mangers chefs de projet, pour effectuer une observation participante.

Nous avons tout d'abord eu l'ambition d'harmoniser les connaissances en gestion de projet des directeurs de site du pôle aquitaine, pour obtenir une représentation partagée commune. Il s'agissait d'une co-construction de représentations commune sur ce qu'est un projet, se manifestant entre autres par un vocabulaire utilisé commun.

Nous avons débuté notre session par un recensement des attentes de cette formation, afin d'adapter le déroulement des différentes sessions.

Les top-managers ont bénéficié pour la première session d'un apport théorique des différentes notions de gestion de projet, afin qu'ils puissent formaliser et structurer leur démarche et méthodologie projet. Cela leur a permis notamment d'identifier et distinguer les termes en évitant certaines confusions entre par exemple :

- projet, opérations, programme, portefeuille ;
- gestion de projet, management de projet, accompagnement de projet ;
- acteurs, instances, parties prenantes ;
- finalités et objectifs ;
- objectifs personnels et objectifs du projet.
- rôles du comité de direction, du comité de pilotage, de l'équipe projet.

A l'issue de cette première journée, chaque TM-CP a dû effectuer un exercice pratique en intersession. Il s'agissait d'initialiser la note de cadrage de son projet en cours de réalisation, à partir d'un canevas (Template) transmis. Ce canevas a repris l'identification fondamentale (classique) d'un projet, comme préalable à une représentation partagée et à partager avec des éléments tels que :

- nom du projet ;
- objectif principal ;
- parties prenantes ;
- organisation (instances et constitution).

Voici sa représentation dans la figure 20 :

**LE CANEVAS DE PROJET**

**TITRE DU PROJET :**  
Le projet a-t-il un libellé ? Un code ? Un acronyme ?

Créé par : \_\_\_\_\_

CG / Quand : \_\_\_\_\_

**CONTEXTE DU PROJET :**

Quels sont les enjeux du projet ?  
 Quelle est l'intention à l'origine du projet (causes ou besoins) ?  
 Quelle est la raison d'être du projet ?  
 Pourquoi le projet est-il porteur de sens ? Important ! Pour qui ?  
 Comment ce projet va-t-il changer l'avenir ! Pour qui ! Quelle opportunité amène-t-il ?  
 A quel problème répond-il ?

Cf. Suivi

**OBJECTIFS :**

Quels sont les effets concrets que vous cherchez à atteindre ?  
 Décrivez les objectifs SMART\* de votre projet

- **Spécifique** : l'objectif doit être précis, délimité et compréhensible par tous-
- **Mesurable**
- **Atteignable** (et parfois "ambitieux") : l'objectif doit représenter un défi, il doit être motivant. Cependant il doit être réalisable.
- **Réaliste** : l'objectif doit pouvoir s'accomplir avec les moyens dont on dispose.
- **Temporellement défini** : l'objectif est délimité dans le temps !

**LIVRABLES :**

Quels sont les résultats concrets du projet ?

- C'est plutôt un nouveau produit/ service ?
- De nouvelles connaissances ? Sous quelle forme ?
- Que dit-on (voir aux clients /Recense, pros, démonstrateur) ?
- Quels sont les livrables intermédiaires et finaux ?
- Avez-vous validé les objectifs en livrables ?

**RESSOURCES :**

Quelles sont les ressources nécessaires :

- Espace de travail du projet
- Dispositifs pour les réunions
- Outils et machines
- Matériels (y compris logiciels)

**PARTIES PRENANTES :**

Cf. Suivi - Cartographie des parties prenantes

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>CLIENT</b><br/>Quels sont vraiment les clients ?</p> | <p><b>ÉQUIPE</b><br/>Qui constitue l'équipe projet ?<br/>Quels sont les rôles ?<br/>Quelles sont les compétences nécessaires ?</p> | <p><b>AUTRES</b><br/>Partenaires ?<br/>Sous-traitants/prestataires ?<br/>Experts du domaine ?<br/>Etats/collectivités ?<br/>Autres services ?<br/>Hiérarchie ?<br/>Actionnaires ?<br/>....</p> |
|--|--|--|

Quel est leur intérêt et leur pouvoir sur le projet ? Qui soutient ? Qui gêne ? Qui a quoi à gagner ou à perdre ?

**RISQUES :**

Quels sont les événements futurs et incertains qui menaceraient ou favoriseraient le projet !

- Quelle est leur probabilité ?
- Quelle est leur criticité ?
- Peut-on les prévenir ?
- Quelles actions de régulation peut-on mettre en place ?

**BUDGET :**

Quelles sont les finances nécessaires ! Disponibles !  
 Quelles sont les sources de financement possibles !  
 Quels sont les besoins d'achat ! Autres dépenses éventuelles (déplacements etc.)

- Pour l'équipe ?
- Pour les ressources ?

**CALENDRIER :**

**Debut et fin**  
 Quand le projet démarre-t-il réellement ! De quoi a-t-on besoin pour cela ! (ex : préparatifs, documents, décisions...)  
 Quand le projet sera-t-il réellement terminé ! De quoi a-t-on besoin pour cela !  
 Quelle souplesse a-t-on sur le déroulement du projet au regard des dates de début et de fin !

**Macro-étapes**  
 Quels sont les principales étapes du projet ?  
 Quelle souplesse a-t-on sur le déroulement du projet au regard des principales échéances ?

**JALONS :**

Quelles étapes intermédiaires  
 Les échéances pour : ...  
 ... les résultats intermédiaires ...  
 ... les décisions cruciales ...  
 ... les résultats validés et mesurables

Source : inspiré de overthefence.com.de (THE PROJECT CANVAS Version 3.0, Nov 2016)

Figure 20 : Canevas de projet remis durant la formation aux top-managers chefs de projet.

Il a été spécifiquement demandé à chacun d'entre eux de le construire avec d'autres top-managers chef de projet (TM-CP) participant à la formation, afin de favoriser et expérimenter la co-construction. Pour cela, le chercheur-chef de projet (C1-CP) a accompagné chaque TM-CP durant cette intersession pour réaliser cette expérience.

Lors de la deuxième session, un premier temps a été consacré à présenter le travail demandé. A partir des notes de cadrage préparées, sous format de pitch, chaque TM-CP est passé devant ses pairs. Ces derniers ont joué le rôle d'un comité d'enrichissement des projets, assurant un feed-back avec notre accompagnement, en respectant des règles de bienveillance et d'entraide.

Nous avons poursuivi cette seconde journée par un approfondissement de la planification et de la gestion des risques, afin d'appivoiser l'incertitude, entrecoupée par des temps d'application sur les projets respectifs des TM-CP. Certaines notions d'agilités sont venues alimenter la représentation de projet. Ainsi, nous avons progressivement intégré l'approche complexe de projet, qui s'est particulièrement révélée dans l'identification et l'analyse des parties prenantes, pour élaborer la stratégie d'accompagnement du CP.

Les participants ont eu comme travail d'intersession le fait d'identifier :

- les phases de leurs projets ;
- les attendus de la phase actuelle ;
- la stratégie d'engagement des parties-prenantes ;
- le « top 5 » des risques de projet ;
- le plan ressources (humaines et matérielles).

L'accompagnement des parties prenantes a été le sujet principal de la troisième journée de formation, qui s'est déroulée, pour des contraintes organisationnelles, plusieurs mois après, en l'absence du directeur performance projet. Il a donc fallu remobiliser les TM-CP par un entretien individuel mené par le C1 quelques semaines avant cette session.

L'animation, menée par C2 a débuté comme la session précédente, par le comité d'enrichissement de projet, avant de s'intéresser à la question fondamentale suivante : « Et l'humain dans tout ça ? ».

Nous avons souhaité ainsi sensibiliser les TM-CP aux représentations mentales, nous permettant de comprendre le fonctionnement des parties prenantes pour agir stratégiquement.

Après un apport théorique sur la notion de représentations mentales, nous les avons mis en situation pour leur faire prendre conscience de l'impact des représentations sur le projet et notamment sur le CP. Nous leur avons pour cela demandé de choisir un personnage d'animation connu de tous pour représenter leurs homologues présents à la formation. Chacun a dû s'exprimer sur son choix, afin de partager la représentation qu'il avait de son pair mais également recevoir la sienne. L'objectif était une prise de conscience de l'image que chacun pouvait renvoyer, tout en préservant son intégrité via l'interface de personnages ainsi que l'animation du C2. Cette approche a eu comme objectif d'argumenter l'aspect crucial des représentations comme facteur clé dans le projet.

La dernière session de formation fut consacrée à « chausser les lunettes de la complexité » à partir de l'apport théorique des principes de la pensée complexe selon E. Morin. Les TM-CP ont été invités à porter un autre regard sur les projets et la manière dont ils les menaient, que ce soit en gestion, management, accompagnement de projet, à partir des principes exposés. Les apprentissages des précédentes sessions ainsi que le travail mené jusqu'à présent sur les projets furent un terreau favorable pour mobiliser leur réflexivité pour faire face avec et dans l'incertitude, au travers de cette approche.

Cette session s'est appuyée notamment sur l'épisode du Covid-19. Il fut question d'analyser ce phénomène de crise sanitaire qui a bouleversé notre quotidien et nous a plongé dans une grande incertitude. Nous avons notamment encouragé à étudier collectivement les décisions prises depuis les institutions jusqu'aux patients, les impacts de ces décisions sur l'écosystème du pôle et de leurs projets. Puis nous avons suscité leur réflexivité pour qu'ils puissent formuler, formaliser et s'engager sur des nouvelles modalités d'accompagnement de projet, selon l'approche complexe.

En complément de ces sessions de formation, nous avons mené un accompagnement de proximité, sur le terrain auprès de chaque top-manager chef de projet (TM-CP) afin qu'il adopte l'approche complexe dans son projet.

Nous allons donc, dans le prochain paragraphe, développer l'apprentissage en situation projet que nous avons effectué.

### 3.2.2- L'apprentissage de l'approche complexe en situation projet

---

Nous considérons, comme vu en première partie de cet écrit, que l'apprentissage est l'évolution des représentations mentales, en référence aux travaux de Piaget (1959). Dans ce contexte, nous avons cherché à ce que les top-managers chefs de projet (TM-CP) appréhendent l'approche complexe, et puissent eux-mêmes en mesurer les effets sur la performance des projets. Autrement dit, nous avons souhaité que le TM-CP soient en mesure de percevoir eux-mêmes ce changement favorable afin de mieux s'approprier l'approche complexe de projet.

Le double rôle chercheur et chef de projet a été maintenu dans cet accompagnement par le chercheur-chef de projet (C1-CP), afin d'assurer la médiation entre la théorie et la praxis.

Cet apprentissage en situation de projet a mobilisé dans son accompagnement les différents niveaux d'apprentissage. Pour ce faire le C1 a saisi l'opportunité de divers contextes et utilisé de nombreux outils.

Par exemple, la cartographie des contraintes fut utilisée notamment pour le premier niveau d'apprentissage des TM-CP (niveaux d'apprentissage selon la théorie de Koenig (2006). En entretien individuel comme en réunion d'instances projet, cet outil servit à leur faire prendre conscience de l'influence des impacts sur le projet et vice versa. L'évaluation de cette activité a consisté à mesurer la mobilisation effective des principes de la pensée complexe au travers de la liste des impacts étudiés, leur vécu vis-à-vis de cette activité de travail, ainsi que la mobilisation de cette démarche dans leur projet.

La stratégie d'accompagnement du C1-CP pour que les TM-CP puissent accéder aux différents niveaux d'apprentissage est représentée dans le tableau 12 :

| Niveau d'apprentissage selon Koenig (2006) <sup>117</sup> | Outils mobilisés                 | Contexte/situation de travail  | Evaluation de l'apprentissage de l'approche complexe du projet (Processus=P/Résultat=R)  | Critères et indicateurs (P+R)   |
|---|----------------------------------|--|--|---|
| 0   | Diagramme de la tortue de Crosby | Entretien individuel<br>Equipe projet<br>Groupe de travail   | Représentation partagée de l'existant matérialisée (R)*<br>Liste et analyse des parties prenantes impliquées (R)<br>Compréhension des impacts des actions de chacun (P)* | Mobilisation des principes de la pensée complexe selon Morin (liste et impacts sur les actions = P+R) |
| 1   | Cartographie des contraintes     | Entretien individuel TM<br>Réunions de travail des instances projet (équipe projet,<br>Comités de direction de projet, autres parties prenantes) | Liste des impacts<br>Influences des impacts identifiés sur le projet (R)<br>Prise de conscience des niveaux de priorités des autres parties prenantes (P)                | Vécu des participants (niveau de satisfaction = R)  |
| 2   | Fiches actions                   | Entretien individuel TM<br>Réunions de travail des instances projet  | Constitution du plan d'actions<br>Mise en œuvre du plan d'actions (R)<br>Adéquation avec cartographie des contraintes (R)<br>Adaptation aux aléas (P)                    | Transfert dans d'autres projets, opérations (P+R)   |
| 3   | Système d'évaluation du projet   | Entretien individuel TM<br>Comités de direction de la clinique   | Constitution de la grille d'évaluation (critères/indicateurs) (R)<br>Mesure (P)  |   |

\* (R) : Résultat \*\* (P) : Processus

**Tableau 12 : Stratégie d'apprentissage dans l'accompagnement à l'approche complexe de projet mené par le chercheur.**

<sup>117</sup> Nous avons vu en première partie de cet écrit (cf. 2.3.2.1), que selon Koenig (2006), les niveaux d'apprentissage se manifestent par la réponse de la partie prenante face à un changement :

- le niveau 0 correspond à une réponse inchangée ;
- le niveau 1 correspond à la possibilité de choisir et modifier la réponse parmi des possibilités préexistantes, permettant « d'ajuster sa réponse » ;
- le niveau 2 correspond à la possibilité de modifier le nombre de réponses selon un choix pré existants, permettant « de donner d'autres réponses possibles » ;
- le niveau 3 correspond à la possibilité de donner plusieurs réponses dont la signification est-elle même modifiable.

Comme le montre ce tableau, nous avons adapté notre accompagnement en fonction des enjeux et des besoins exprimés par les TM-CP, au-delà de notre participation active en tant que membre du comité de direction régional.

Pour chacun des cinq TM-CP que nous avons pu accompagner, et en accord avec eux, nous leur avons proposé différentes modalités d'accompagnement en situation projet :

- pour le TM1-CP : Soutien méthodologique en « back-office » pour le projet de pôle (PMP) ;
- pour le TM2-CP et le TM3-CP : Elaboration et co-animation du projet d'établissement (PE) ;
- pour le TM4-CP : Participation en tant que membre de l'équipe projet pour l'implantation d'une pépinière d'entreprise dédiée à la santé ;
- pour le TM5-CP : Echange de pratique en back office pour un projet de filière de soins, membre de l'équipe projet Proxipart.

Nous allons dans ce paragraphe, décrire les quatre modalités d'accompagnement à l'approche complexe de projet que nous avons menées, en favorisant une démarche constructiviste.

### La co-animation pour l'élaboration du projet d'établissement

---

Au cours de notre intervention, nous avons eu l'opportunité d'accompagner deux directeurs de sites pour l'élaboration du projet de leur établissement (TM2-CP et TM3-CP).

Nous avons eu plusieurs entretiens préalables avec chacun d'entre eux, pour co-construire la stratégie d'élaboration et d'animation du projet d'établissement.

#### **◆ Un accompagnement pour l'élaboration et l'animation d'un projet d'établissement d'une clinique en plein développement**

Nous avons commencé notre accompagnement avec le TM2, entre août et décembre 2018, en menant une intervention à deux chercheurs.

Cela a débuté par 3 séances de travail avec le TM2-CP consacrées à construire sa stratégie d'accompagnement auprès des parties prenantes pour élaborer le PE.

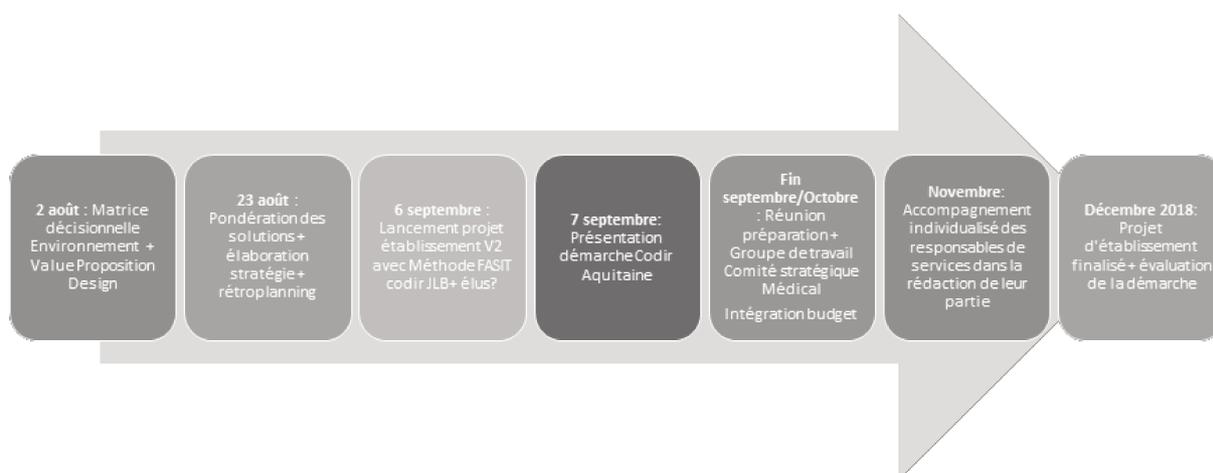
Le TM2-CP avait intégré depuis plusieurs mois la structure. Le délai du projet d'établissement antérieur n'avait pas expiré. Pour autant, il souhaitait mobiliser autour de ce sujet fédérateur, les membres du comité de direction comme l'ensemble des salariés et des médecins de la clinique. Le TM2-CP souhaitait que ce projet puisse à la fois :

- s'inclure davantage au sein du pôle : cet établissement était celui intégré le plus récemment dans le pôle, quelques années auparavant ;
- répondre aux enjeux de la transformation annoncée du système de santé ;
- maintenir le haut niveau de performance de l'établissement (certification en A par la Haute Autorité de Santé).

Dans ce contexte, nous lui avons d'abord proposé d'effectuer une analyse approfondie des parties prenantes de l'établissement sous format de *value proposition design*\* (Brown,2014). Le TM2-CP a dû identifier les attentes de chacun dans le projet d'établissement, nécessaires à l'élaboration de sa stratégie d'accompagnement en tant que CP.

La deuxième séance a été consacrée à la structuration classique des phases de projet, le planning de ressources, mais également le plan de communication, pour notamment le présenter aux membres du codir régional, du comité médical et du comité de direction de la clinique, afin d'obtenir leur accord de participation.

Voici le rétro planning général illustré dans la figure 21 :



**Figure 21 : Rétro-planning de l'élaboration du projet d'établissement mené par un top-manager chef de projet.**

Une dernière séance individuelle d'accompagnement a été nécessaire pour préparer la réunion de lancement du comité de direction de la clinique désignée comme l'instance d'équipe projet par le TM2-CP. Le TM2-CP a souhaité, suite à l'analyse de *value proposition design*, mobiliser particulièrement l'expérience des membres comme levier d'adhésion à ce projet d'établissement (PE). Nous lui avons donc proposé d'expérimenter la démarche suivante avec les membres invités pour cette réunion de lancement :

- l'élaboration de la cartographie des contraintes du projet (dénommée « l'étoile du projet ») ;
- la détermination des orientations clés (appelées ici les 12 aspirations de l'équipe projet) à partir d'une phrase d'action choisie par le TM2-CP représentant la finalité du PE (« *Agir pour pérenniser et développer nos activités* ») ;
- la revue des bases de données que doit avoir un PE selon le référentiel en vigueur (Haute Autorité de Santé) ;
- le choix des thèmes principaux.

A l'issue de cette première séance de travail de l'équipe projet, le TM2-CP a transmis un compte rendu reprenant les éléments exposés, les productions collectives effectuées, ainsi que différents éléments structurants. Ce compte-rendu avait comme objectif de les guider dans la réalisation des actions sous leurs responsabilités :

- les conseils de recrutement des membres des groupes de travail ;
- les objectifs de travail, la démarche et méthodologie communes, les ressources allouées ;
- les rôles attendus de chacun (y compris celui du TM2-CP) ;
- les consignes et les attendus pour chaque responsable de thème : organiser les réunions de travail avec les parties prenantes de leurs choix, à partir de critères prédéfinis (intégrés dans le guide), à des dates limites, avec un temps ;
- les instances et dates de suivi jusqu'au livrable : le PE rédigé et validé par le TM2-CP et le directeur régional.

Une fois cette réunion de lancement effectuée, nous avons accompagné chaque responsable de thème à l'animation de deux réunions de groupes de travail sous leurs responsabilités.

Ces deux réunions par thème devaient répondre aux objectifs suivants :

- analyser les publics et les ressources à partir des données existantes ;
- déterminer les enjeux tels que l'évolution des besoins des usagers, les nouveaux modes de prises en soins, de travail ;
- identifier les objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables, déterminés dans le temps de projet (cinq ans) ;
- déterminer le plan d'actions avec indicateurs de suivi et d'évaluation.

Nous avons notamment initié chaque groupe de travail par thème, à l'analyse de l'existant par processus en respectant le principe « c'est celui qui fait qui sait ». La démarche s'est appuyée sur le « diagramme de la tortue » permettant d'élaborer une représentation partagée des activités existantes par processus, pour chaque thème.

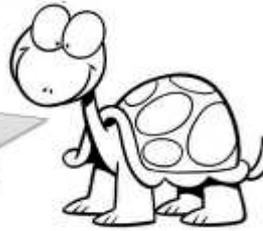
Chaque activité fut décomposée par une information la déclenchant, le matériel et les procédures nécessaires, les parties prenantes effectuant les tâches de cette activité, les critères et indicateurs permettant de mesurer l'efficacité, et l'information indiquant que l'activité se terminait. Nous avons également convenu que le TM2-CP expérimenterait la démarche en étant responsable de thème et membre d'un groupe de travail.

Le tout peut s'illustrer selon la figure 22 :

Le diagramme de la tortue

Le diagramme de la tortue  
(Crosby)

**Définition : Un processus est un enchaînement d'activités qui fournit un produit ou un service livrable à un client (interne ou externe) du processus.**



Le diagramme de la tortue

Le diagramme de la tortue  
(Crosby)

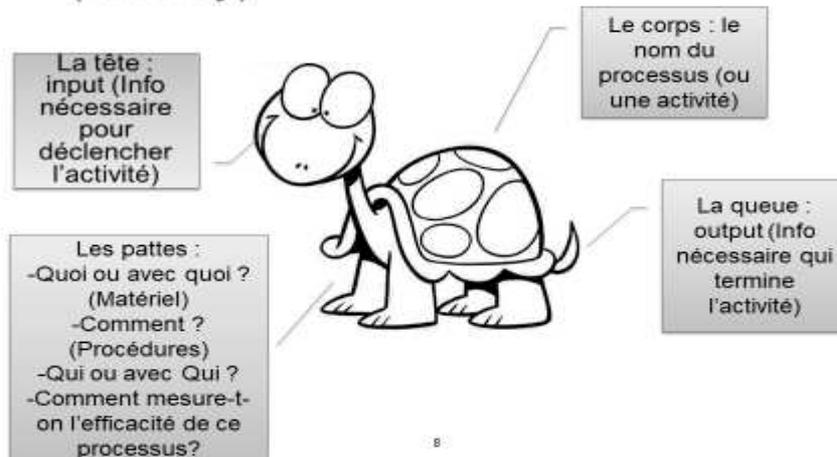


Figure 22 : Présentation de la démarche processuelle par le "diagramme de la tortue".

Pour réaliser cette représentation partagée des activités de chaque thème, nous avons assuré de notre présence chaque responsable de thème pour faciliter, à leur demande, l'animation de la séance et garantir la cohérence du processus d'élaboration.

De son côté, le TM2-CP a eu comme mission de garantir la cohérence des contenus livrés, évaluer l'accompagnement mené\* pour le PE auprès des membres de l'équipe projet et plus généralement des parties prenantes mobilisées.

A l'issue de ces séances, nous avons pris le temps d'effectuer une évaluation de la démarche, en recensant les avis des participants. Nous avons également encouragé le TM2-CP à partager\* cette évaluation sur différents supports comme lors de différentes instances opérationnelles existantes tels que :

- la présentation en comité de direction régionale ;
- la présentation en commission médicale d'établissement ;
- l'intégration dans les objectifs des entretiens annuels d'évaluation.

Le TM2-CP a été amené à régulièrement se référer au projet d'établissement (2018-2023) pour que les membres du comité de direction de l'établissement (à la fois membres de l'équipe projet et responsables de thème) intègrent progressivement dans leur quotidien de travail cette activité.

Un comité de direction a été programmé bi-annuellement pour faire un point d'étape afin de mesurer l'avancée des actions par chaque responsable, en plus des suivis hebdomadaires opérationnels par le TM2-CP\*.

Enfin, nous avons organisé à l'issue de la première année (fin 2019) une soirée de présentation auprès des salariés de la clinique, afin de faire le bilan de l'année écoulée et les perspectives de l'année à venir. Nous avons pris le soin de recenser leur avis afin de favoriser l'adhésion du plus grand nombre.

Nous nous sommes appuyés sur les résultats en cours de cette expérimentation pour accompagner le TM3-CP dans l'élaboration de son projet d'établissement (PE).

### **◆ Un accompagnement pour l'élaboration d'un projet d'établissement soumis à des contraintes temporelles**

Durant la période octobre 2019 -avril 2020, nous avons été sollicités par le TM3-CP pour l'accompagner dans la refonte du projet d'établissement qui devait être renouvelé.

Les contraintes temporelles étaient fortes, puisque ce PE devait être élaboré dans un délai plus court que celui du TM3-CP, en respectant les orientations stratégiques du PMP, lui-même en cours d'élaboration. Cela signifiait que la partie médicale du projet d'établissement était pilotée par un autre top-manager (le TM1-CP), et que le calendrier du projet d'établissement s'adapterait à celui du pôle.

Nous avons proposé au TM3-CP de bénéficier d'une démarche d'accompagnement similaire à celle que nous avons effectuée auprès du TM2-CP, mais adaptée aux contraintes et spécificités de l'écosystème de cet établissement.

Le nombre et la qualification des professionnels constituant le comité de direction de l'établissement (qui serait aussi l'équipe projet) était sensiblement le même que dans le cas précédent. Cependant, chacun avait une longue expérience dans le management d'équipe. Chacun de ces managers de l'équipe projet avait en charge des services avec trois fois plus de salariés et de patients pris en charge, dans un établissement dédié à une seule spécialité : la cardiologie. Ces conditions nous ont empêchées d'effectuer le même accompagnement en groupe restreint pour l'élaboration de processus par l'ensemble des salariés de l'établissement.

Ainsi, nous avons convenu avec le TM3-CP de la démarche suivante :

- une présentation en comité de direction de l'établissement au sujet de la méthodologie générale pour obtenir leur accord à participer en tant que membre de l'équipe projet du PE, selon un plan pré établi construit avec le TM3-CP ;
- un temps de réflexion collectif animé par le TM3-CP sans la présence du C1, pour déterminer les thèmes et leurs responsables ;

- une programmation de rendez-vous avec le C1 pour des entretiens individuels avec chaque responsable de thème afin d'être guidé dans la démarche ;
- un suivi assuré par le TM3-CP auprès des membres de l'équipe projet ;
- des échanges réguliers entre le TM1 et le TM3-CP pour la cohésion dans l'avancée.

Dans ce contexte, l'accompagnement que nous avons mené auprès du TM3-CP a privilégié des entretiens individuels. Ces entretiens consistaient essentiellement à favoriser l'étude, l'analyse de l'écosystème, préparer comme évaluer\* son accompagnement auprès de l'équipe projet en fonction des aléas prévus et imprévus, comme par exemple :

- l'attente des membres de l'équipe projet de l'accord du comité de pilotage du projet médical de pôle sur une nouvelle organisation des soins, avant de mobiliser les groupes de travail ;
- la désorientation des membres de l'équipe projet suites aux discours divergents, émanant des médecins spécialistes de l'établissement, en lien avec un praticien membre de l'équipe projet du projet médical du pôle.

Lors de nos suivis individuels avec chaque responsable de thème, nous avons fait l'état des lieux de leurs projets en cours, ainsi que des actions qu'ils souhaiteraient développer dans les années à venir. Cette approche avait pour objectif de constituer les premiers échelons à intégrer dans le projet d'établissement, mais également les familiariser avec la démarche. Nous avons également pu recenser leurs besoins/intérêts/moyens/compétences pour que le TM3-CP puisse adapter son accompagnement. Nous, chercheur, nous sommes aussi appuyée sur les résultats concrets du projet d'établissement (PE) effectué par le TM2-CP, pour illustrer notre démarche. Nous avons même sollicité un des responsables de thème dans son rôle clé d'ambassadeur\*, car il avait lui-même déjà expérimenté l'élaboration du projet d'établissement avec le TM2-CP.

Pour chacun des membres de l'équipe projet du TM3-CP, nous leur avons proposé une « boîte à outils » de référence, permettant l'élaboration et la rédaction du thème, à partir :

- des 5 piliers fondamentaux du projet ;
- de la cartographie des contraintes (l'étoile du projet) ;
- de la liste et l'analyse stratégique des parties prenantes ;

- de la grille SWOT ;

- de la fiche action recensant notamment les objectifs, le groupe projet, le responsable d'action, les parties prenantes impactées, les moyens mis en œuvre, l'échéancier, etc. Cette fiche action est représentée dans la figure 23 :

**2.1** Fiche action

| Etablissement ou service                     |  |
|--|--|
| Fiche action                                 |  |
| Objectifs :                                  |  |
| Groupe projet :                              |  |
| Sous la responsabilité de :                  |  |
| Personnes / service / organismes concernés : |  |
| Moyens à mettre en œuvre :                   |  |
| Echéancier :                                 |  |
| Indicateurs :                                |  |
| Analyse globale :                            |  |

**2.2** Exemple de fiche action

| Etablissement : « accueil mère enfant »      |  |
|--|--|
| Fiche action n°1                             |  |
| Objectifs :                                  | Développer et stabiliser le travail en réseau avec le service de Protection maternelle et infantile (PMI) du conseil général   |
| Groupe projet :                              | Chef de service, psychologue, 2 éducatrices  |
| Sous la responsabilité de :                  | Chef de service  |
| Personnes / service / organismes concernés : | L'équipe éducative, l'équipe de la crèche intégrée   |
| Moyens à mettre en œuvre :                   | Réunions régulières avec le service PMI du CG, accompagnement des usagères vers la PMI, Informations médicales à l'intérieur du centre par le médecin de PMI, organisations de manifestations communes centre / PMI autour de la santé de l'enfant et du maternage |
|  | Echanges entre professionnels éducateurs / éducateurs de jeunes enfants / PMI  |
| Echéancier :                                 | Bilan à faire en juin 2010   |
| Indicateurs :                                | Fréquentation de la PMI par les usagères, nombre d'événements mis en place avec la PMI, nombre et qualité des réunions entre professionnels  |

Figure 23 : fiche action selon la Haute Autorité de Santé.

Nous avons également planifié des temps collectifs, en convertissant sur la période, deux comités de direction établissement en comité de revue de projet.

Le TM3-CP tiendrait le rôle de pousse décision, s'assurerait de la cohérence des contenus de chaque thème en regard de l'analyse des contraintes, et transmettrait des informations clés de l'avancée du thème médical issu du projet médical de pôle géré par le TM1-CP. Ses différentes activités avaient été affichées dès le départ de la démarche, afin de favoriser la compréhension de chaque responsable sur les rôles et responsabilités de chacun. Aussi, le TM3-CP pourrait être amené à effectuer des *feed-back*\* au codir aquitaine, aux praticiens de l'établissement, comme au TM1-CP pour favoriser à la fois le bon déroulé de l'élaboration du PE et du projet médical de pôle. D'ailleurs, nous allons voir, dans le prochain paragraphe quel accompagnement pour adopter l'approche complexe de projet nous avons proposé au TM1-CP.

### Le soutien méthodologique et coaching en « back office »

---

Le top-manager 1 chef de projet (TM1-CP) est le commanditaire de notre recherche-intervention. Lors du lancement de son projet médical de pôle (PMP) (dernier trimestre 2019), ce dernier avait pu prendre la mesure de l'accompagnement proposé pour le projet de réseau de soins de proximité, le projet d'établissement du TM2-CP et du TM3-CP. Il avait déjà pu bénéficier de trois sessions sur quatre de formation en gestion de projet.

Le Projet Médical de Pôle a débuté en octobre 2019 et devait se terminer en mars 2020. Il avait comme son nom l'indique l'ambition d'être un projet collectif co-construit avec les praticiens du pôle.

L'objectif principal était la rédaction du projet médical du pôle sud aquitaine à remettre à la direction nationale, conformément à la politique du siège.

Il s'agissait de :

- formaliser les coopérations existantes (y compris les projets de ces dernières années) ;
- mettre en action les choix stratégiques (investissements...) ;

La démarche fut la suivante :

- une phase de cadrage : Entre septembre-octobre 2019, cette phase fut consacrée à élaborer le canevas projet, déterminer les différentes instances (leur composition et leur organisation), récolter les données nécessaires (constituant le matériau de travail des instances). A ce titre, l'équipe projet était constituée des top-managers chefs de projet (TM-CP) ;
- une phase de conception : Elle s'est déroulée entre novembre 2019 et mars 2020 et consista à co-construire la grille des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOTs) et déterminer les orientations stratégiques de chaque établissement avec la communauté médicale ;
- une phase de conclusion : Cette dernière phase a été décalée par rapport au prévisionnel à cause de la crise sanitaire de la Covid-19. Entre mai et juillet 2020, l'équipe projet s'est organisée en duo ou trio pour décliner les orientations stratégiques, et ainsi finaliser la rédaction du projet médical de pôle.

Le TM1-CP a souhaité expérimenter la méthodologie de la formation délivrée. Il a produit en premier lieu une note de cadrage à destination de ses commanditaires (directeur des opérations France et directeur qualité France), puis le canevas du projet afin de le présenter en comité de direction aquitaine.

La réunion de lancement de l'équipe projet (constituée par les membres du comité de direction aquitaine) a permis de déterminer comment accompagner le comité de pilotage. Par la suite et en accord avec les membres de l'équipe projet, le TM1-CP a souhaité consacrer une partie du comité de direction régional mensuel à la revue du Projet Médical de Pôle.

Fortement sollicité par ailleurs et ne pouvant bénéficier d'un accompagnement de proximité comme les autres TM-CP, nous avons convenu de nous voir en entretien individuel d'une heure (quatre en tout) sur la période du projet.

Nous (C1-CP) nous tenions à sa disposition entre ces temps programmés, pour lire et rendre des avis sur les productions, activités à réaliser, en majorité par mail.

Nous avons particulièrement souhaité mobiliser à chacun de nos échanges sa réflexivité dans sa managérialité\*. Pour cela nous l'avons systématiquement interrogé sur :

- l'identification et la réactualisation des enjeux de sa posture dans ce rôle de chef de projet (CP) ;

- la détermination de sa stratégie pour asseoir sa légitimité à la fois en tant que CP mais également en tant que directeur régional ;
- l'intégration et la prise en compte des aléas, des imprévus.

Dans ce contexte, le TM1-CP devait notamment analyser l'évolution de ses relations avec les membres des instances, identifier et étudier leur vécu dans le rôle qui leur avait été confié et les réalisations effectives, afin d'adapter son accompagnement de projet.

Notre premier entretien en phase de cadrage porta sur l'accompagnement des membres de l'équipe projet : explicitation des rôles et responsabilités, organisation des suivis individuels. Il fut question d'anticiper la gestion des risques portant essentiellement sur la communication de projet par les membres de l'équipe projet auprès des parties prenantes de chaque site. Il fut également question d'identifier la stratégie communicationnelle du TM1-CP auprès des institutions territoriales, des concurrents, comme des supérieurs du siège.

Le deuxième entretien individuel en phase de conception (un mois plus tard) fut consacré à faire un état des lieux du réalisé. A partir de questions permettant de « balayer » la cartographie des contraintes pour la réactualiser, nous avons laissé l'opportunité au TM1-CP de s'exprimer sur son vécu et les événements qui se sont produits. Nous avons pu également affiner l'analyse stratégique des membres du comité de pilotage, puisqu'avait eu lieu la première réunion avec cette instance. Cette démarche réflexive eut l'ambition de lui permettre d'adopter une forme de réflexivité pour ajuster son accompagnement.

Le troisième puis le quatrième entretien à un mois d'intervalle ont repris la même démarche, ainsi que les étapes classiques de revue de projet. Il fut question de déterminer l'organisation effective de la rédaction du projet médical de pôle, qui devait s'appuyer sur la méthodologie du siège (notamment le SWOT par spécialité). Cette étape a modifié notre accompagnement proposé pour le TM1-CP, au cours de la phase de conclusion dédiée à la déclinaison des orientations stratégiques issues des SWOTs.

En effet, nous avons intégré un groupe de travail dédié à la rédaction de deux axes de développement stratégique du Projet Médical de Pôle. Nous avons participé à trois réunions collectives entre mars et fin avril 2020. Cela nous a demandé de progressivement privilégier notre observation participante dans cet accompagnement, en impulsant des réflexions collectives sur la structuration de l'écrit, suggérant des apports méthodologiques durant cette phase. Il est à noter que l'épisode de confinement lié au Coronavirus transforma les pratiques de travail usuelles, et c'est ainsi que le TM1-CP organisa des séances de visioconférence en utilisant de nouveaux outils collaboratifs pour ces sessions.

En parallèle de cet accompagnement, nous avons pu accompagner le TM4-CP et le TM5-CP sur des projets de service. Nous allons dans le prochain paragraphe développer chacun d'entre eux.

### La participation en tant que membre de l'équipe projet

---

Lorsque nous avons commencé le projet de réseau de soins de proximité pour lequel nous étions chef de projet, nous avons également été retenu comme membre de l'équipe projet pour le développement d'une nouvelle activité innovante sur un établissement : une pépinière santé intramuros. Le TM4-CP avait été désigné par le directeur régional, comme chef de projet sur cette offre innovante, issue d'une demande d'une institution locale externe, dédiée au développement de l'économie sur le territoire.

Ce projet a démarré en octobre 2018 et devait se terminer en décembre 2020.

Dans ce contexte, nous (C1) avons intégré une équipe projet constituée du TM4-CP et des « deux apporteurs d'affaires de la start-up » : le responsable de l'intégration dans le pays basque des start-up (désigné par le conseil régional l'agglomération et la chambre de commerce et de l'industrie) et la représentante des trois chambres de commerce et de l'industrie transfrontalières du Pays Basque.

L'équipe projet a durant les deux premiers mois (octobre 2018- décembre 2018) effectué une étude de faisabilité, via deux réunions d'équipe projet et de travail individuel en intersession, afin de pouvoir présenter le projet au comité de direction régionale, ainsi qu'aux instances décisionnelles respectives. Pour cela, nous (C1) avons rassemblé des données pertinentes pour ces institutions et préparé notre argumentaire.

Du côté du pôle, le TM4-CP a été accompagné pour construire une présentation qui a été diffusée début mars 2019 reprenant :

- le contexte : une proposition de partenariat pour favoriser l'emploi et la chaîne de valeurs sur ce premier secteur d'activité territorial ;
- la finalité et l'objectif principal construit avec les membres de l'équipe projet : créer une organisation dans le pôle pour accueillir les start-up, intégrer une start-up d'ici décembre 2020 ;
- la première analyse « macro » bénéfices-risques ;
- une proposition de calendrier « macro » phases.

Après validation de principe par le comité de direction régional, le TM4-CP nous a mobilisé deux mois, lors d'échanges individuels puis lors d'une réunion d'équipe projet afin d'élaborer « le cadrage technique du projet », c'est-à-dire :

- la détermination des entreprises pouvant être hébergées ;
- l'organisation de la gouvernance ;
- les services proposés aux entreprises hébergées ;
- la structure juridique possible ;
- les moyens matériels et humains à mobiliser.

Son objectif était de pouvoir établir un pré-business plan, pour obtenir l'accord de la direction du siège. En parallèle, nous construisions peu à peu la cartographie des parties prenantes, des contraintes, le plan de risques. Nos échanges s'appuyaient sur le respect méthodologique de la structuration projet, dans son fond (contenu lié au sujet) comme dans sa forme.

Notre accompagnement a également consisté à progressivement :

-obtenir l'adhésion du TM4-CP à tenir ce rôle (il avait été désigné par le directeur régional) et à mener ce projet ;

-favoriser son implication et son engagement dans les différentes étapes de communication auprès du siège, à partir de l'analyse de ses besoins, intérêts, moyens et compétences issus de l'entretien exploratoire initial.

L'accompagnement à adopter l'approche complexe de projet auprès de ce TM4-CP fut principalement dédié à la prise en compte des incertitudes et aléas sur un projet « hors cadre habituel d'un établissement de santé », ainsi que l'accompagnement de membres qui n'étaient pas sous l'autorité du TM4-CP.

Le TM5 a été intégré dans l'équipe projet Proxipart. La particularité de notre accompagnement a résidé dans le fait qu'il a bénéficié de cette expérience immersive. Ceci lui a permis de pouvoir\* lui-même mener un accompagnement à l'approche complexe d'un projet dont il avait la charge (projet de filière de soins oncologique).

En effet, il était le commanditaire d'un projet de développement d'une filière de soins. Ce projet dont il a eu la responsabilité dès octobre 2018, date de constitution de l'équipe projet du projet RSP, et dont la fin était prévue milieu d'année 2020, a suivi pratiquement le même calendrier.

Dans ce contexte, nous avons souhaité favoriser l'échange de pratiques\* en mettant en commun nos intérêts et nos avancées respectifs pour mener à bien nos projets. Ainsi, nous (C1-CP), avons veillé à faire un point d'étapes en posant la question des similitudes, contrastes et complémentarités avec le projet de filière du TM5. Ce temps de réflexivité proposé de manière indirecte, a exploité certains aspects des réunions de l'équipe projet Proxipart :

- un espace d'écoute active bienveillante dans le respect de la confidentialité avec les membres également en situation projet ;

- une prise de recul à la fois pour le TM5 et des membres sur leurs propres pratiques face à une situation projet différente ;

- une prise de conscience des impacts respectifs des projets menés ;

- une possibilité d'émergence d'aide directe ou indirecte pour les actions menées ou à venir.

En synthèse de ce chapitre consacré à la stratégie d'accompagnement des TM-CP à l'approche complexe de projet que nous avons souhaité mettre en place dans notre recherche-intervention, nous l'avons établi sur la base de l'apprentissage. Cet apprentissage a été mené en tenant plusieurs rôles :

- celui de chercheur dans toutes les situations ;
- celui de chef de projet pour la construction et le développement d'un réseau de soins de proximité ;
- celui de membre de l'équipe projet avec une casquette de garant méthodologique.

Ces différents rôles initialement établis après négociation avec le directeur régional ont eu pour ambition de relier théorie et pratique. De ce fait, en fonction des situations projets des top-managers, notre accompagnement s'est diversifié par la suite. Nous avons donc tour à tour joué le rôle de :

- formateur pour l'approche complexe de projet en santé ;
- chef de projet pour un projet territorial impactant le pôle ;
- co-animateur pour les projets d'établissements ;
- membre de l'équipe projet pour un projet de service ;
- « coach » pour le projet de pôle.

Nous avons également construit notre positionnement en tant que membre du comité de direction régional à part entière, en intégrant systématiquement, dans les réunions mensuelles, une partie consacrée aux projets. Cet exercice, encourageant la réflexivité collective de ce comité de direction régional, a eu comme ambition d'assurer une inclusion du mode projet dans les instances existantes.

## Conclusion de la deuxième partie – « Une expérience d'accompagnement d'un pôle d'établissements de soins privés »

Dans cette partie consacrée au terrain de recherche, nous avons mené une recherche-intervention à visée transformative basée sur une méthodologie de recherche qualitative, avec un raisonnement de type abductif, à partir de l'approche des représentations mentales des parties prenantes, et en mobilisant les matériaux fournis par le terrain.

Cette recherche-intervention s'est appuyée en premier lieu sur l'étude préalable de l'écosystème de la santé en France.

La transformation annoncée du système de santé pour 2022 nous a permis de décliner progressivement les orientations des institutions de l'Etat jusqu'aux aspects organisationnels infra territoriaux. Nous nous sommes particulièrement intéressée à l'organisation souhaitée de la coordination en réseau de soins de proximité, autour du parcours de soins du patient en privilégiant son maintien à domicile.

Nous avons pu ainsi déterminer le projet en santé ainsi que sa complexité issue à la fois des spécificités de son écosystème comme de sa transformation.

A partir de cette étude, nous nous sommes intéressée à l'organisation dans laquelle nous intervenions. Le pôle d'établissements de santé privés sur les deux territoires de santé a été appréhendé notamment sous le prisme de l'analyse sociologique, pour mieux comprendre à la fois comment étaient menés les projets, mais également caractériser le réseau existant de soins territorial et sa coordination actuelle.

A partir des éléments issus de cette étude, nous avons identifié et caractérisé l'accompagnement de projet mené par les top-managers en situation de chefs de projet. Notre recherche-intervention s'appuyant entre autres sur l'approche des représentations mentales des parties prenantes, nous a amené à réaliser des entretiens semi directifs exploratoires initiaux. Ceux-ci ont facilité notre approche des représentations de la gestion de projet comme de la réussite du projet. Nous nous sommes particulièrement intéressée aux situations critiques d'échec de projet.

Rappelons que notre question de recherche était la suivante : Quelles modalités d'accompagnement un Top-Manager Chef de Projet peut-il mettre en œuvre pour favoriser la performance de projet ?

Ainsi nous souhaitons que les TM-CP mobilisent en situation projet les principes de la pensée complexe, afin d'améliorer la performance des projets, dans le secteur de la santé.

Nous avons donc cherché à dégager des liens entre :

- la mobilisation des principes de la pensée complexe par le top-manager chef de projet pour accompagner les parties prenantes dans les projets en santé ;
- l'amélioration de la performance des projets.

Pour cela, nous avons privilégié une démarche qualitative, qui permet d'enrichir les théories mobilisées (Royer, 2014) car elles comportent « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale être en accord avec le sens, et non pas décrire la fréquence, de certains phénomènes* » (Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe, 2007, p. 139).

Notre recherche s'inscrit dans cette construction de sens, car l'approche complexe ne va pas de soi. Il s'agit d'une évolution des représentations permettant d'agir avec et dans l'incertitude. Nous avons donc à partir de différents matériaux (discours, observations, documents) élaboré un système de codage de données basé sur une analyse de contenu. L'analyse de contenu s'est appuyée sur une variété d'instruments méthodologiques permettant d'interpréter les données (Bardin, 2003). Il s'agissait ici d'effectuer une comparaison avant et après notre intervention, de mesurer l'évolution des représentations pour finalement comprendre ce qui, dans notre accompagnement, avait facilité ces évolutions.

Nous avons proposé un accompagnement spécifique en deux axes :

- l'apprentissage de l'approche complexe de projet ;
- la mesure et l'évaluation de l'impact de cette approche sur la performance des projets.

Cela a contribué à affiner la question de recherche, tout en précisant le cadre théorique, dans le but de générer des connaissances pour de nouvelles pratiques.

Pour ce faire, nous avons souhaité favoriser l'itération et la collaboration. Cette forme de recherche-intervention (RI) s'est inspirée de la recherche-action canonique qui combine les observations « *savantes aux interventions pratiques* » (G.I. Susmant, 1978 ; R.M. Davison, 2004, 2012 in Mawadia, 2018) afin de « *remédier aux problèmes du monde réel et améliorer la performance organisationnelle* ». Nous nous sommes appuyée sur les principes et critères de validité de la R.I pour proposer le processus cyclique d'intervention basé sur la co-construction. Notre approche s'est voulue constructiviste.

Notre stratégie a consisté à proposer une formation théorique collective à la gestion de projet, couplée à un apprentissage en situation projet pour chaque TM-CP.

Nous avons également appréhendé le rôle de chef de projet afin d'expérimenter l'approche complexe de projet. Cela nous a permis de tenir différents rôles en plus de celui de chercheur, en étant tour à tour chef de projet, formateur, co-animateur, coach, membre de l'équipe projet.

Ces différents aspects mettent en évidence notre posture de « chercheur-acteur » (Barbat, 2013) au sein d'une recherche transformative, non pas sur mais dans l'action (Lallé, 2004 in Mawadia, 2018, p. 136) « *où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académiques* » (Lallé, 2004, p. 46).

Nous sommes pour cela intervenus à deux chercheurs et avons mobilisé également l'approche complexe dans notre recherche afin d'atténuer les biais, en plus de pratiquer la multiangulation.

Voici la synthèse de notre RI à visée transformative représentée dans le tableau 13.

| <b>Avant (Octobre 2017- Mars 2020)</b>  | <b>Pendant : intervention chercheur<br/>(qu'est-ce que nous avons mis en place pour faire évoluer les représentations et ainsi participer à l'amélioration de la performance projet ?)</b>  | <b>Après (Mars-Juillet 2020)</b>  |
|---|---|---|
| <p><u>Oct 2017- Mar 2018 :</u><br/>Etude et analyse des productions documentaires du terrain en lien avec les projets<br/>(Répertoire )</p> | <p><b>Recherche intervention :</b><br/><br/><u>Tous les TM :</u> Formation en gestion de projet du top management, à l'approche complexe</p>  | <p><u>Mars 2020 :</u><br/>Etude et analyse des productions documentaires du terrain</p> |
| <p><u>Oct 2017- Mar 2018 :</u><br/>Entretiens semi directifs exploratoires</p>  | <p><u>Tous les TM :</u> Participation active en tant que membre codir aquitaine<br/><br/><u>TM1 :</u> Soutien méthodologique en back office projet de pôle</p>  | <p><u>Juin 2020- Juin 2020 :</u><br/>Entretiens semi-directifs</p>                      |
| <p><u>Jan 2018- Jan 2020 :</u><br/>Observations participantes en situation projet (CODIR, EP...)</p>  | <p><u>TM2 + TM3 :</u> Co-animation de l'élaboration d'un projet d'établissement<br/><br/><u>TM4 :</u> Participation en tant que membre de l'équipe projet Pépinière intramuros<br/><br/><u>TM 5 :</u> Echange de pratiques lors du projet ProxiPart pour un projet de service<br/><br/><u>C1 :</u> Gestion du projet de développement d'un réseau de soins de proximité « ProxiPart »</p> | <p><u>Jan 2020- Juin 2020 :</u><br/>Observations participantes en situation projet</p>  |

**Tableau 13 : Synthèse de notre recherche-intervention à visée transformative.**

Nous allons désormais vous exposer dans la troisième partie, les principaux résultats qui nous ont permis de construire des préconisations en vue d'améliorer la performance de projet au travers de l'accompagnement à l'approche complexe de projet par les top-managers chefs de projet.

## Partie 3 - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations

*« Quand tu veux construire un bateau,  
ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail,  
mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et large ».*

Antoine de Saint Exupéry (Citadelle, 1948)

## Introduction de la troisième partie

Nous avons l'objectif dans cette troisième partie de proposer des préconisations d'accompagnement à l'apprentissage de l'approche complexe de projet, en vue d'améliorer la performance de projet. Ces préconisations sont le résultat des différents accompagnements de projet que nous avons réalisés depuis trois ans sur le terrain. Elles sont issues entre autre choses de l'analyse comparative des représentations avant et après nos accompagnements.

Nous débuterons par un chapitre consacré à l'évolution obtenue des représentations du projet dans ses différentes composantes. Dans ce cadre nous essaierons de caractériser les accompagnements qui ont été les nôtres à l'approche complexe de projet ayant pu contribuer à la performance de projet.

Nous poursuivrons par un second chapitre sur les liens entre l'amélioration de la performance de projet et l'accompagnement à l'approche complexe. Pour ce faire, nous consacrerons une section à caractériser la mobilisation des principes de la pensée complexe dans l'accompagnement de projet mené ayant favorisé l'amélioration de la performance de projet. Cela nous permettra d'en extraire des préconisations.

Pour cette troisième partie, notre cheminement nous conduira à réaliser des allers retours entre la théorie et le terrain, afin d'élargir notre champ de recherche sur l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet.

## CHAPITRE 1 - L'approche complexe de projet : évolution des représentations et accompagnement

Ce premier chapitre a pour objectif de caractériser l'évolution des représentations des différentes parties prenantes relative au projet.

Avant toute chose, nous souhaitons préciser que notre posture épistémologique constructiviste a consisté dans le fait « *que les acteurs co-construisent sur la base de leur compréhension, la réalité sociale dans laquelle ils évoluent* » (Thiétart & al., 2018, p. 362). Ici, l'évolution favorable des représentations du projet constatée relève de notre compréhension propre de chercheur-praticien au cours des situations que nous avons rencontrées.

De notre point de vue, nos accompagnements ont contribué à ce que les parties prenantes adoptent l'approche complexe dans le projet. Le fait de mobiliser la pensée complexe se manifeste par l'évolution favorable des représentations du projet qui, dans notre approche favoriserait l'amélioration de la performance de projet.

Dans ce chapitre, nous allons donc dans un premier temps analyser l'évolution de ces représentations, avant de nous intéresser dans un second temps à caractériser l'accompagnement de projet ayant permis cette évolution favorable.

## 1.1- L'évolution des représentations du projet

L'évolution des représentations peut se manifester dans l'ensemble des productions de projet.

Ainsi, nous avons souhaité explorer l'ensemble des domaines du projet, pour mieux identifier et caractériser cette évolution des représentations.

Nous nous sommes appuyée pour cela sur la classification de Sallaberry (1996, p. 81), permettant de repérer l'évolution de représentations :

- à « bords flous » (RF) autrement dit « imprécises » ;
- à « bords nets ou affinement des bords » (RN), en particulier les erreurs (RNE).

Il est intéressant de distinguer deux types d'erreurs à proprement parler :

- « *erreur ne faisant pas partie de la représentation instituée par le savoir* » (Pilnière, 2007, p. 187) (RNES) ;  
*Par exemple, confondre complexe et compliqué.*
- erreur de (RNEDE) ou dans (RNEDA) la démarche de raisonnement. Il s'agit respectivement par exemple :
  - d'un raisonnement de la démarche qui peut « *consister à ne pas se poser la bonne question* » (Pilnière, 2007, p. 187) ;  
Par exemple, ne pas identifier et/ou essayer de prendre en compte la survenue d'évènements inattendus durant le projet dans le plan d'actions ;
  - D'un raisonnement incomplet :  
Par exemple prendre en compte les représentations au début du projet pour élaborer les objectifs puis ne plus s'en préoccuper pour la mise en œuvre des actions planifiées ;

Dans ce cadre, nous considérons que le principe d' « erreur » cité précédemment est fonction de la norme. Nous entendons ici par norme notre point de vue d'expert et notre connaissance sur l'approche complexe de projet.

En outre, il nous a semblé important de différencier les représentations déduites (d) (selon notre point de vue d'expert), de celles explicitement exprimées par écrit ou à l'oral par la partie prenante (ex).

Notre démarche est ici diachronique : elle permet de comparer les représentations issues des matériaux (entretiens, documentation, observations) prélevés en phase préliminaire et en phase de contrôle.

Notre analyse nous a permis d'identifier que ces évolutions portent sur cinq points :

- un langage et une méthodologie de projet « de base » unifiés ;
- une organisation projet mieux définie ;
- un management de projet avec et dans l'incertitude, dans lequel les aspects sociaux sont mieux pris en compte ;
- un accompagnement à l'approche complexe de projet qui contribue à sa performance ;
- des compétences de chef de projet en voie de reconnaissance.

Les résultats de chacun de ces points sont consignés dans le tableau 14 :

| Top-Manager Chef de Projet 1     |                       |   |                              |                   |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|-------------------|
| Accompagnement de projet réalisé |                       |   | Phase Préliminaire           | Phase de contrôle |
| Sphère des facteur(s)            | Issu(s) de l'approche | Critères  | Mesure (des représentations) | Mesure            |
| Organisationnelle                | Classique             | langage, vocabulaire scientifique de projet                               | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Formalisation, suivi, mesure et évaluation                                | RNEDA1ex1                    | RN2ex2            |
|                                  |                       | Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Stratégie   | RNES1d1                      | RN2ex2            |
|                                  |                       | Instances   | RNES1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Planning  | RNES1                        | RNEDAd2           |

Partie III - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations

|                               |           |   |            |           |
|-------------------------------|-----------|---|------------|-----------|
|                               |           | Plan de communication   | RNES1      | RN2ex2    |
|                               |           | Plan de risques   | RNES1ex1   | RN2d2     |
|                               |           | Phase amont de projet   | RNES1      | RNEDA2d2  |
|                               | Complexe  | Prise en compte des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème       | RN1EDEd1   | RNEDA2e2  |
|                               |           | Prise en compte des effets inattendus   | RNEDE1d1   | RNEDA2ex2 |
|                               |           | Adaptation de la structure projet   | RNES1d1    | RNEDA2d2  |
|                               |           | Intégration du projet dans le monde des opérations                            | RNES1d1    | RNEDA2d2  |
| Management                    | Classique | Gestion des risques   | RN1d1      | RN2ex2    |
|                               |           | Conduite du changement  | RNES1d1    | RNEDAd2   |
|                               |           | Communication   | RNEDE1d1   | RN2ex2    |
|                               | Complexe  | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes | RF1d1      | RN2ex2    |
|                               |           | Animation Agile   | RNES1d1    | RNEDA2d2  |
|                               |           | Activité de co-construction   | RF1d1      | RN2ex2    |
|                               |           | Négociation, compromis = prévention des résistances                           | RN1d1      | RN2d2     |
|                               |           | Autonomie dans l'action-essais/erreurs  | RNES1ex1   | RNE2DAex2 |
|                               |           | Activité d'apprentissage  | RNES1d1    | RN2ex2    |
| Compétences du chef de projet | Classique | Technique de management de projet   | RF1ex1     | RNEDA2d2  |
|                               |           | Management stratégique et organisationnel                                     | RF1ex1     | RN2d2     |
|                               | Complexe  | Leadership partagé  | RF1ex1     | RNEDA2d2  |
|                               |           | Communication stratégique en réseau   | RF1d1      | RNEDA2ex2 |
|                               |           | Développement des compétences   | RNES1d1    | RNEDA2d2  |
|                               |           | Réflexivité   | RF1 d1/ex1 | RN2DA2ex2 |

Partie III - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations

| Top-Manager Chef de Projet 2     |                       |   |                              |                   |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|-------------------|
| Accompagnement de projet réalisé |                       |   | Phase Préliminaire           | Phase de contrôle |
| Sphère des facteur(s)            | Issu(s) de l'approche | Critères  | Mesure (des représentations) | Mesure            |
| Organisationnelle                | Classique             | Langage, vocabulaire scientifique de projet                                   | RNES1ex1                     | RN2d2             |
|                                  |                       | Formalisation, suivi, mesure et évaluation                                    | RNEDA1d1                     | RN2ex2            |
|                                  |                       | Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps     | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Stratégie   | RNES1d1                      | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Instances   | RNES1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Planning  | RNES1                        | RNEDEd2/RNEDAd2   |
|                                  |                       | Plan de communication   | RNDE1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Plan de risques   | RNES1ex1                     | RN2d2             |
|                                  |                       | Phase amont de projet   | RNES1                        | RN2d2             |
|                                  | Complexe              | Prise en compte des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème       | RNES1d1                      | RNEDA2e2          |
|                                  |                       | Prise en compte des effets inattendus   | RNEDE1ex1                    | RNEDA2ex2         |
|                                  |                       | Adaptation de la structure projet   | RNES1d1                      | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Intégration du projet dans le monde des opérations                            | RNES1d1                      | RNEDE2d2          |
| Management                       | Classique             | Gestion des risques   | RN1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Conduite du changement  | RNES1d1                      | RNEDEex2          |
|                                  |                       | Communication   | RNEDE1d1                     | RN2ex2            |
|                                  | Complexe              | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes | RF1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Animation Agile   | RNES1d1                      | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Activité de co-construction   | RF1d1                        | RNE2DAex2         |
|                                  |                       | Négociation, compromis = prévention des résistances                           | RN1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Autonomie dans l'action-essais/erreurs  | RNES1ex1                     | RNE2DEex2         |
|                                  |                       | Activité d'apprentissage  | RNES1d1                      | RNEDA2e2          |
| Compétences du chef de projet    | Classique             | Technique de management de projet   | RF1d1                        | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Management stratégique et organisationnel                                     | RF1d1                        | RN2d2             |
|                                  | Complexe              | Leadership partagé  | RF1d1                        | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Communication stratégique en réseau   | RF1ex1                       | RNEDA2ex2         |
|                                  |                       | Développement des compétences   | RNES1d1                      | RNEDA2ex2         |
|                                  |                       | Réflexivité   | RF1d1                        | RNEDE2d2          |

Partie III - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations

| Top-Manager Chef de Projet 3     |                       |   |                              |                    |                   |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|--------------------|-------------------|
| Accompagnement de projet réalisé |                       |   |                              | Phase Préliminaire | Phase de contrôle |
| Sphère des facteur(s)            | Issu(s) de l'approche | Critères  | Mesure (des représentations) | Mesure             | Mesure            |
| Organisationnelle                | Classique             | langage, vocabulaire scientifique de projet                                   | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Formalisation, suivi, mesure et évaluation                                    | RNEDA1d1                     | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps     | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Stratégie   | RNES1d1                      | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Instances   | RNES1                        | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Planning  | RNES1                        | RNEDEd2            |                   |
|                                  |                       | Plan de communication   | RNDE1d1                      | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Plan de risques   | RNES1ex1                     | RN2d2              |                   |
|                                  |                       | Phase amont de projet   | RNES1                        | RNEDE2             |                   |
|                                  | Complexe              | Prise en compte des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème       | RN1EEd1                      | RNEDA2e2           |                   |
|                                  |                       | Prise en compte des effets inattendus   | RNEDE1ex1                    | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Adaptation de la structure projet   | RNES1d1                      | RNEDEd2            |                   |
|                                  |                       | Intégration du projet dans le monde des opérations                            | RNES1d1                      | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       |   |                              |                    |                   |
| Management                       | Classique             | Gestion des risques   | RN1d1                        | RN2d2              |                   |
|                                  |                       | Conduite du changement  | RNES1d1                      | RNEDAex2           |                   |
|                                  |                       | Communication   | RNEDE1d1                     | RN2d2              |                   |
|                                  | Complexe              | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Animation Agile   | RNES1d1                      | RF2d2              |                   |
|                                  |                       | Activité de co-construction   | RF1d1                        | RNE2DAex2          |                   |
|                                  |                       | Négociation, compromis = prévention des résistances                           | RN1d1                        | RN2d2              |                   |
|                                  |                       | Autonomie dans l'action-essais/erreurs  | RNES1ex1                     | RNE2DAex2          |                   |
|                                  |                       | Activité d'apprentissage  | RNES1d1                      | RF2ex2             |                   |
|                                  |                       |   |                              |                    |                   |
| Compétences du chef de projet    | Classique             | Technique de management de projet   | RF1d1                        | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       | Management stratégique et organisationnel                                     | RF1ex1                       | RN2d2              |                   |
|                                  | Complexe              | Leadership partagé  | RF1d1                        | RF2d2              |                   |
|                                  |                       | Communication stratégique en réseau   | RF1ex1                       | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Développement des compétences   | RNES1d1                      | RNES2ex2           |                   |
|                                  |                       | Réflexivité   | RF1 d1/ex1                   | RNEDA2d2           |                   |

| Top-Manager Chef de Projet 4     |                       |   |                              |                   |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|-------------------|
| Accompagnement de projet réalisé |                       |   | Phase Préliminaire           | Phase de contrôle |
| Sphère des facteur(s)            | Issu(s) de l'approche | Critères  | Mesure (des représentations) | Mesure            |
| Organisationnelle                | Classique             | langage, vocabulaire scientifique de projet                                   | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Formalisation, suivi, mesure et évaluation                                    | RNEDA1d1                     | RN2ex2            |
|                                  |                       | Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps     | RNES1ex1                     | RF2d2             |
|                                  |                       | Stratégie   | RNES1d1                      | RF2ex2            |
|                                  |                       | Instances   | RNES1                        | RF2ex2            |
|                                  |                       | Planning  | RNES1                        | RNEDEd2           |
|                                  |                       | Plan de communication   | RNDE1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Plan de risques   | RNES1ex1                     | RNEDE2d2          |
|                                  |                       | Phase amont de projet   | RNES1                        | RNEDE2d2          |
|                                  | Complexe              | Prise en compte des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème       | RNES1d1                      | RNEDA2e2          |
|                                  |                       | Prise en compte des effets inattendus   | RNEDE1ex1                    | RNEDA2ex2         |
|                                  |                       | Adaptation de la structure projet   | RNES1d1                      | RNEDE2d2          |
|                                  |                       | Intégration du projet dans le monde des opérations                            | RNES1d1                      | RNEDA2d2          |
|                                  |                       |   |                              |                   |
| Management                       | Classique             | Gestion des risques   | RN1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Conduite du changement  | RNES1d1                      | RNEDAe2           |
|                                  |                       | Communication   | RNEDE1d1                     | RN2d2             |
|                                  | Complexe              | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Animation Agile   | RNES1d1                      | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Activité de co-construction   | RF1d1                        | RNE2DAex2         |
|                                  |                       | Négociation, compromis = prévention des résistances                           | RNEDA1d1                     | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Autonomie dans l'action-essais/erreurs  | RNES1ex1                     | RNE2DEex2         |
|                                  |                       | Activité d'apprentissage  | RNES1d1                      | RNEDA2e2          |
| Compétences du chef de projet    | Classique             | Technique de management de projet   | RF1d1                        | RNEDA2d2          |
|                                  |                       | Management stratégique et organisationnel                                     | RF1d1                        | RN2d2             |
|                                  | Complexe              | Leadership partagé  | RF1d1                        | RF2d2             |
|                                  |                       | Communication stratégique en réseau   | RF1ex1                       | RNEDA2ex2         |
|                                  |                       | Développement des compétences   | RNES1d1                      | RNEDA2ex2         |
|                                  |                       | Réflexivité   | RF1d1                        | RNEDE2d2          |

| Top-Manager Chef de Projet 5     |                       |   |                              |                    |                   |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|--------------------|-------------------|
| Accompagnement de projet réalisé |                       |   |                              | Phase Préliminaire | Phase de contrôle |
| Sphère des facteur(s)            | Issu(s) de l'approche | Critères  | Mesure (des représentations) | Mesure             | Mesure            |
| Organisationnelle                | Classique             | langage, vocabulaire scientifique de projet                                   | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Formalisation, suivi, mesure et évaluation                                    | RNEDA1d1                     | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps     | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Stratégie   | RNES1d1                      | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Instances   | RNES1                        | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Planning  | RNES1                        | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       | Plan de communication   | RNDAd1                       | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Plan de risques   | RNES1ex1                     | RN2d2              |                   |
|                                  |                       | Phase amont de projet   | RNES1                        | RNEDE2             |                   |
|                                  | Complexe              | Prise en compte des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème       | RNES1d1                      | RNEDA2e2           |                   |
|                                  |                       | Prise en compte des effets inattendus   | RNEDE1ex1                    | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Adaptation de la structure projet   | RNES1d1                      | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       | Intégration du projet dans le monde des opérations                            | RNES1d1                      | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       |   |                              |                    |                   |
| Management                       | Classique             | Gestion des risques   | RN1d1                        | RN2d2              |                   |
|                                  |                       | Conduite du changement  | RNES1d1                      | RNEDAe2            |                   |
|                                  |                       | Communication   | RNEDE1d1                     | RN2d2              |                   |
|                                  | Complexe              | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Animation Agile   | RNES1d1                      | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       | Activité de co-construction   | RF1d1                        | RN2ex2             |                   |
|                                  |                       | Négociation, compromis = prévention des résistances                           | RN1d1                        | RN2d2              |                   |
|                                  |                       | Autonomie dans l'action-essais/erreurs  | RNES1ex1                     | RNE2DAex2          |                   |
|                                  |                       | Activité d'apprentissage  | RNES1d1                      | RNEDA2e2           |                   |
| Compétences du chef de projet    | Classique             | Technique de management de projet   | RF1ex1                       | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       | Management stratégique et organisationnel                                     | RF1ex1                       | RN2d2              |                   |
|                                  | Complexe              | Leadership partagé  | RF1ex1                       | RNEDA2d2           |                   |
|                                  |                       | Communication stratégique en réseau   | RF1ex1                       | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Développement des compétences   | RNES1d1                      | RNEDA2ex2          |                   |
|                                  |                       | Réflexivité   | RF1ex1                       | RN2d2              |                   |

| Chercheur Chef de Projet         |                       |   |                              |                   |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|-------------------|
| Accompagnement de projet réalisé |                       |   | Phase Préliminaire           | Phase de contrôle |
| Sphère des facteur(s)            | Issu(s) de l'approche | Critères  | Mesure (des représentations) | Mesure            |
| Organisationnelle                | Classique             | langage, vocabulaire scientifique de projet                                   | RN2ex2                       | RN2ex2            |
|                                  |                       | Formalisation, suivi, mesure et évaluation                                    | RNEDA1d1                     | RN2ex2            |
|                                  |                       | Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps     | RN2ex2                       | RN2ex2            |
|                                  |                       | Stratégie   | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Instances   | RN1ex1                       | RNE2ex2           |
|                                  |                       | Planning  | RN1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Plan de communication   | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Plan de risques   | RN1ex1                       | RN2ex2            |
|                                  |                       | Phase amont de projet   | RN1ex1                       | RN2ex2            |
|                                  | Complexe              | Prise en compte des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème       | RNEDA1d1                     | RN2ex2            |
|                                  |                       | Prise en compte des effets inattendus   | RNEDA1ex1                    | RN2ex2            |
|                                  |                       | Adaptation de la structure projet   | RF1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Intégration du projet dans le monde des opérations                            | RNEDA1d1                     | RN2ex2            |
|                                  |                       |   |                              |                   |
| Management                       | Classique             | Gestion des risques   | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Conduite du changement  | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Communication   | RF1d1                        | RN2d2             |
|                                  | Complexe              | Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Animation Agile   | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Activité de co-construction   | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Négociation, compromis = prévention des résistances                           | RN1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Autonomie dans l'action-essais/erreurs  | RF1d1                        | RN2d2             |
|                                  |                       | Activité d'apprentissage  | RF1d1                        | RN2ex2            |
| Compétences du chef de projet    | Classique             | Technique de management de projet   | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Management stratégique et organisationnel                                     | RN1d1                        | RN2ex2            |
|                                  | Complexe              | Leadership partagé  | RF1d1                        | RN2ex2            |
|                                  |                       | Communication stratégique en réseau   | RN1ex1                       | RNE2ex2           |
|                                  |                       | Développement des compétences   | RF1ex1                       | RN2ex2            |
|                                  |                       | Réflexivité   | RN1d1                        | RN2ex2            |

**Tableau 14: Résultats de l'évolution des représentations de projet pour chaque top-manager chef de projet.**

Nous allons analyser chacun des cinq points dans les prochains paragraphes.

### 1.1.1- Un langage de projet « de base » unifié

---

L'analyse comparative des matériaux collectés a révélé en premier lieu, une meilleure mobilisation des termes utilisés au travers des différentes composantes du projet (gestion, management, accompagnement). Autrement dit, le vocabulaire professionnel de projet est, dans la phase de contrôle :

- davantage mobilisé : Par exemple, en phase préliminaire seulement deux TM-CP étaient en capacité de citer les composantes organisationnelles d'un projet, contre tous les TM-CP en phase de contrôle ;
- plus étendu : Pour illustration, en phase préliminaire, les notions de parties prenantes, de portefeuille de projet, d'étude de faisabilité n'étaient pas présentes, contrairement en phase de contrôle ;
- plus correctement utilisé : par exemple, la confusion entre amélioration continue et projet a disparu en phase de contrôle.

Cela se retrouve par la prédominance de codage RN2 (représentations correctes à bord net en phase de contrôle) concernant les discours des top-managers (TM-CP) issus des entretiens comme lors des observations, ainsi que des productions écrites durant la phase de contrôle.

Il est à noter que ces productions ont progressivement augmenté au cours de notre intervention, en particulier celles des TM-CP, avec une évolution favorable ex2 (explicites). Cela s'est notamment manifesté par la formalisation des présentations en comité de direction de chaque site des projets. Les TM-CP ont la capacité d'identifier et de nommer les différentes composantes du projet dont ils ont la charge, et par la même de les transmettre aux différentes parties prenantes.

Ces résultats peuvent s'expliquer de manière multifactorielle :

- une utilisation régulière des termes du projet car le TM-CP est amené à nous transmettre (chercheurs, collègue TM-CP, supérieur hiérarchique) l'avancée du projet ;

- une formalisation exigée par le pôle et le groupe de santé auquel le TM-CP est rattaché concernant la méthodologie de projet.

Comme vu dans le deuxième chapitre de notre écrit, (cf. 2.3) nous avons conscience que notre intervention allait introduire un biais « d'immersion », notamment lors des entretiens que nous menions ainsi que nos observations participantes. Nous avons donc étudié également les productions des parties prenantes de projet avec lesquelles nous n'avions pas de contact directement. Nous avons pu remarquer que les productions effectuées par ces autres parties prenantes des projets montraient à la fois une prédominance de :

-RF1 (représentations à bords flous en phase préliminaire) relatives aux RN1 (représentations à bords nets) des TM-CP qui leur avaient transmises ;

- parmi les quelques RN, un couplage d1-d2 (déduites).

Ces résultats mettent en évidence une maîtrise insuffisante du vocabulaire professionnel de projet par la partie prenante qui n'a pas bénéficié comme les TM-CP de notre intervention pour construire une représentation du projet plus étayée.

Notre analyse nous a conduit à mesurer également l'évolution des représentations au travers de la structuration même des projets menés par les TM-CP.

### 1.1.2- Une organisation de projet mieux structurée

---

Les résultats de l'analyse de contenu des discours comme des productions écrites et observations révèlent que l'organisation de projet est davantage structurée en phase de contrôle. Cela se retrouve sur l'ensembles des composantes de projet mené par les top-managers chefs de projet (TM-CP).

#### Une phase amont de projet émergente

---

Cette phase a significativement évolué dans les différents matériaux entre la phase préliminaire et phase de contrôle.

Son identification par les TM-CP s'est manifestée par une prédominance de RNES1 (représentations erreurs de savoir) durant les premiers entretiens, dans les productions écrites et lors des instances collectives des TM-CP. Cela peut s'expliquer par l'absence de reconnaissance consciente de son existence dans la structuration de projet, alors même que les récits de situations de travail projet mettaient en évidence *a posteriori* l'importance qu'ils pouvaient lui accorder, notamment dans l'anticipation des risques.

Pour exemple, voici une partie de discours recueilli lors de l'entretien exploratoire initial en phase préliminaire de TM-CP.

*« Malgré les nombreuses sollicitations, les praticiens se disaient prêts mais nous n'avons pas anticipé l'insécurité médicale qui allait ensuite persister, et nous n'avons pas réussi à compenser malgré nos efforts dans l'organisation. C'est une forme d'échec qui laisse des traces ».*

*« C'est un projet qui a réussi car l'accompagnement s'est fait au plus proche du terrain, passage en douceur, pas de crispation. Il y a eu un temps d'appropriation qui a été anticipé, ce qui a généré de la satisfaction des professionnels pour l'utilisation de ce nouvel outil ».*

Cette phase amont que nous avons pu caractériser comme une étape de diagnostic permettant de proposer un produit ou un nouveau service, relevait exclusivement de la réflexion des TM-CP durant la phase préliminaire.

Les productions écrites se référaient à un tableau de « pré-BP » (pré-business-plan) selon les modèles d'analyses financiers existants, à partir desquels les TM-CP et leur commanditaire échangeaient pour lancer ou non le projet.

Progressivement, nous avons pu constater que la représentation de la phase amont a évolué. En effet, peu à peu, les productions écrites ont fait état d'une exploration plurifactorielle de l'existant, avec sollicitation reconnue d'experts sur le terrain afin de récolter les données nécessaires. Le temps consacré à cette phase a été non seulement davantage exprimé à l'oral (entretien finaux et observations participantes) comme à l'écrit (documents produits), mais également partagé et « challengé » avec les autres TM-CP en codir régional pour étayer la réflexion. La période cruciale de budgétisation annuelle corrélée à la demande du siège de formaliser un projet de pôle pour notamment obtenir les ressources nécessaires ont été, et sont encore des facteurs favorables majeurs pour que cette tendance se confirme et se pérennise.

Cependant, il est à noter que cette démarche n'est pas encore harmonisée en phase de contrôle auprès de chaque TM-CP. Cela se retrouve notamment par l'absence de certaines présentations formalisées auprès de l'ensemble du TM-CP en comité de direction régional, ce qui se traduit par une persistance du codage RNEDE2 (représentations erreurs de démarche = erreur de raisonnement en phase de contrôle).

De plus, nous notons que l'écart de temps persistant entre celui de la recherche et celui du terrain a influencé favorablement la mise en avant de cette phase amont. En effet, nous pensons que la « latence » éprouvée par les TM-CP membre du codir au sujet du projet mené par le C1-CP, leur ont fait prendre conscience du « nécessaire temps à prendre » pour révéler cette phase amont pour leur projet.

Dans ces conditions, nous allons poursuivre par l'évolution favorable de la formalisation des instances de projet.

### Une formalisation des instances de projet en voie de développement

---

Nous avons obtenu une forte prédominance du codage RNES1 (erreur de savoir en phase préliminaire) dans les discours des TM-CP au sujet des instances et de leur composition en phase préliminaire.

Cela s'est révélé particulièrement au travers de l'accumulation des rôles tenus par les TM interrogés. La plupart d'entre eux confondaient le rôle de chef de projet avec leur poste de directeur. D'ailleurs, le chef de projet était nommé pêle-mêle « *coordinateur de projet, pilote, top-manager* ». Il tenait tour à tour le rôle de sponsor, « *animateur porteur motivateur* », « *expert* ». La confusion de leur rôle chef de projet-directeur se répercutait sur l'équipe projet. En effet, pour la plupart d'entre eux, ils confondaient l'équipe projet et le comité de direction propre à leur établissement (3/8). Pour les autres instances, la plupart des TM-CP suivait l'organigramme fonctionnel en vigueur : un comité de pilotage (3/8) déjà en place, ou bien une communauté régionale existante (Ressources Humaines/Récupération Rapide Après Chirurgie/Pharmacie...).

La conséquence de cette confusion entre l'équipe projet et le comité de direction du site pouvait se manifester par une absence de détermination du rôle de l'équipe projet. Cette absence de détermination de rôle pouvait par se traduire par un flou persistant dans les responsabilités de chacun pour le projet, autrement dit « le qui fait quoi ».

En phase de contrôle, nous avons pu remarquer que nos présentations systématiques en comité de direction ainsi que nos interventions ont participé à la formalisation et à l'enrichissement des instances projets des TM-CP. Cela se retrouve notamment dans les productions de chaque TM-CP. Nous retrouvons une prédominance de RN avec persistance cependant du codage EDA2 (représentation erreur de démarche = raisonnement incomplet). Cela se manifeste par l'incomplétude des données déterminant l'organisation des instances de projet. Cette incomplétude s'illustre de différentes manières :

- l'imprécision des rôles et missions des différentes parties prenantes (PP) ;
- l'absence ou l'insuffisance de prise en compte des conditions d'adhésion des PP, en particulier les PP sous sa responsabilité hiérarchique : « *elle a du temps (combien de temps ? quand ?) chaque semaine, nous nous voyons en one-to-one* » ;
- l'absence ou l'insuffisance de prise en compte de réalisation collective en leur absence : « *je lui ai demandé de travailler pour la semaine prochaine sur son plan d'actions* » (seule ? avec qui ?).

Malgré ces insuffisances persistantes, le résultat de l'analyse de contenu a mis en évidence que l'élaboration de la stratégie de projet a pu être approfondie.

## Une stratégie de projet qui s'est approfondie

---

Lorsque nous avons débuté notre intervention, nous avons pu nous apercevoir que la stratégie de projet revêtait une RNES1 (représentations erreur de savoir) assez prégnante, malgré son faible niveau d'explicitation. En effet, pour la plupart des TM-CP, la stratégie de projet :

- relevait principalement de leur champ de responsabilités ;
- était confondue avec leur habilitation décisionnelle du fait de leur poste de TM ;
- ne laissait pas l'opportunité aux autres membres de l'équipe projet de participer à sa construction.

L'extrait de discours d'un TM-CP en phase préliminaire illustre ce type de représentation :

*« L'équipe projet fait appliquer les actions sur le terrain, évalue les actions, les corrige et centralise le message sur le terrain. Chacun reste dans son champ d'action dans l'entreprise, il s'agit d'un champ prioritaire avec la possibilité d'aider son voisin ».*

Progressivement au cours de notre intervention, nous avons pu constater :

- l'apparition de productions de données descriptives des orientations stratégiques du projet ;
- un effort de formalisation et de partage de la stratégie de projet en faveur de sa co-construction.

Ces évolutions ont principalement été exprimées à l'oral (observations participantes), en phase de cadrage des projets, ce qui explique la prédominance RNEDA2ex2 (représentations erreurs dans la démarche = raisonnement incomplet en phase de contrôle). En effet, il semblerait que la stratégie de projet ne soit pas suffisamment réinterrogée par les TM-CP ni même par les membres de l'équipe projet au cours de l'avancée du projet.

Nous en déduisons donc une évolution enrichie et partagée de la stratégie de projet, nécessitant d'être adaptée au cours du projet pour faire face aux évènements.

Par exemple, la période de la covid-19 a repoussé les échéances et redistribué les priorités des commanditaires du projet de pôle. Le TM1-CP a favorisé la réalisation de sessions de travail collaboratives en ligne pour respecter le calendrier et optimiser le télétravail. Ainsi, il a pu remettre la première version. Cependant, les membres médicaux du comité de pilotage n'ont apparemment pas été mobilisés durant cette période de finalisation et de transmission de la production écrite aux commanditaires.

En outre, en ce qui concerne la stratégie dans le projet, il y a maintien d'une prédominance d1-d2 (représentations déduites en phase préliminaire comme de contrôle) des données recueillies. Cette prédominance de données strictement orales s'est retrouvée au cours de différentes circonstances :

- en phase préliminaire : nous avons pu constater une absence de partage explicites entre les TM-CP lorsque le C1-CP était présent. Cela peut notamment s'expliquer par le simple fait de notre présence. En effet, il est à noter que nous pouvions déclencher des comportements sociaux chez les parties prenantes conscientes de notre observation, qui ne se seraient pas manifestés en temps normal (Pilnière, 2007, p.187). La partie prenante observée pouvait « *offrir une certaine image d'elle-même à l'étranger* » (Miles & Huberman, 2003, p. 477). Progressivement, le temps passé au cours de notre intervention, ainsi que l'explicitation des méthodes de recherche, de notre posture nous a permis d'instaurer un climat de confiance afin de réduire ce biais ;

- en phase de contrôle : nous avons pu voir apparaître une analyse de leur propre accompagnement en tant que chef de projet, pour faire face aux résistances des parties prenantes, lors des séances individuelles avec le chercheur C1. La prédominance « déduite » s'est manifestée par la description des résistances ou défauts de communication effectives, induites par leur stratégie dans le projet. Cette stratégie dans le projet était implicitement insuffisamment anticipée à leurs yeux. Ils l'exprimaient ainsi :

« *Je dois assister à un autre CSE (comité social d'entreprise) qui n'était pas prévu (soupirs)* »

« *Nous ne savons pas quand nous allons obtenir une réponse pour poursuivre le projet. Les praticiens commencent à s'impatienter or moi je me suis engagé* ».

Nous pouvons cependant noter que pour l'un d'entre eux, la prise de conscience a eu lieu au cours de nos entretiens individuels et a permis une modification de sa stratégie dans le projet. En effet, il a expérimenté le fait de partager au plus tôt la stratégie de projet « pour l'enrichir », convaincu que les membres de l'équipe projet seraient plus à même d'atteindre l'objectif fixé. Pour ce faire, il a organisé une réunion afin que les membres de l'équipe projet puissent partager leurs réflexions, déterminer la marche à suivre, leurs rôles respectifs, en exposant notamment leurs conditions.

Par la suite, une autre modification de la stratégie dans le projet s'est produite lorsqu'en fin de phase de cadrage, ce TM-CP a remarqué que le déploiement des actions ne serait pas harmonieux en l'état, et nécessiterait d'adapter son accompagnement auprès de chaque membre de l'équipe projet selon les ressources humaines et matérielles nécessaires « restantes ».

Malgré une stratégie de projet qui reste encore à approfondir, nous allons voir que la planification a pu se préciser.

### Une planification qui s'affine

---

Les résultats de l'analyse de contenu issus de la multi angulation, ont mis en évidence une évolution de la représentation de la planification. Cela s'est manifesté dès la sortie des sessions de formation en gestion de projet, par le fait de distinguer planning et planification, ce qui a fait évoluer les données codées initialement RNES1 (erreurs de savoirs).

Au cours de notre intervention, l'approfondissement et la formalisation de la planification de projet a permis une prise de conscience de la nécessité (comme l'a exprimé un des TM-CP) « *d'affiner le BP au niveau des ressources engagées pour la réalisation des actions* ». En phase de contrôle, les différentes productions ont ainsi révélé une prédominance équilibrée entre RNEDE2 (représentations erreurs de démarche « pas la bonne question ») et RNEDA2 (représentations erreurs dans la démarche= raisonnement incomplet).

*Pour illustrer ce propos, lors d'une présentation d'un projet en codir aquitaine déployé depuis plusieurs mois, un TM-CP a présenté la charge de travail d'un de ses membres de l'équipe projet au travers d'un pourcentage sur son temps de travail. Cette présentation n'a pas mis en évidence la charge de travail du reste de l'équipe projet (RNEDAd2), ainsi que l'évaluation effective depuis plusieurs mois du temps formalisé dédié à ce projet, au milieu des autres actions du quotidien (RNEDEd2).*

Néanmoins, nous avons pu bénéficier d'opportunités externes pour valoriser ces aspects, via les systèmes financiers en vigueur comme le Crédit Impôt Recherche, ou apparu récemment l'Appel à Manifestation d'Intérêt comme l'expérimentation Art 51 issue de « Ma Santé 2022 ». Ces dispositifs amortissent a posteriori (partiellement) les charges d'ingénierie de projet à court et à moyen terme via des justificatifs de ressources mobilisées.

Progressivement, la planification s'est donc affinée pour être davantage explicitée (ex2). Cela a notamment contribué à étoffer le plan de communication.

### Une communication de projet qui s'étoffe

---

Les résultats de l'analyse multiangulée montrent que la communication du et dans le projet a évolué favorablement d'un point de vue social, grâce à une diversification et un approfondissement dans sa partie stratégique comme opérationnelle.

En phase préliminaire, la prédominance équilibrée du couplage RNDE1-DA1 (erreurs de et dans la démarche) nous a indiqué que la communication consistait essentiellement à :

- déléguer le plan de communication aux instances opérationnelles existantes (encadrement, responsable communication), en ne le déterminant que pour certains bénéficiaires principaux (DE1). Par exemple, s'adresser aux praticiens cibles, sans développer la communication pour les autres catégories socio-professionnelles impactées ;

- élaborer de manière partielle (DA1) la stratégie de communication dans le projet. Par exemple, ne la destiner qu'à certaines catégories de parties prenantes : les opposants et les leaders positifs (comme les élus, les praticiens et les salariés les plus « moteurs » pour trois des cinq projets des TM-CP). Il est à noter que cette stratégie se déroulait de manière séquentielle, principalement en phase de conception.

Puis progressivement, en nous référant à l'approche communicationnelle (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2017) vue dans le premier chapitre notre écrit (2.2.2), nous avons pu constater une progression des représentations dans les différents domaines suivants :

- interprétations, cadre de pensée : Nous avons pu constater une amélioration à faire cohabiter des logiques antagonistes en recherchant le compromis. Pour illustration, un TM-CP a mis en place un groupe de travail en dehors des commissions médicales d'établissements instituées durant plusieurs mois, pour favoriser l'échange itératif en phase de conception du projet d'établissement ;

- construction et partage du sens : L'ouverture des instances aux projets s'est traduite notamment par une augmentation de la fréquence de présentation des projets de service en codir aquitaine. De plus, nous avons constaté un effort d'intégration des projets interrégionaux par des présentations dans les comités hebdomadaires des établissements ;

- activités et processus symboliques : Les valeurs du groupe ont été particulièrement recherchées durant la dernière année de notre intervention. Cela s'explique par l'intégration du pôle dans un groupe leader en France et en Europe. Cette situation de changement a contribué à favoriser la mutualisation des plans d'actions issus des directives du siège avec ceux des projets d'établissement en cours ou à construire. Par exemple, le thème de la qualité de vie au travail fut intégré dans deux projets d'établissements sur le volet ressources humaines, en s'appuyant sur les plans d'actions élaborés à partir des questionnaires annuels « cap sur vous ».

Comme nous avons pu le constater, cette amélioration de communication de projet a contribué également à une plus large utilisation du plan de risques du projet.

## Un plan de risques plus largement utilisé

---

Concernant ce domaine du projet, l'analyse des résultats de contenu a révélé une progression favorable concernant :

- la prise en compte comme l'intégration des événements divers jalonnant l'avant, le pendant et l'après projet ;
- l'actualisation effective de la stratégie de gestion des risques en fonction des aléas ;
- l'adaptation des TM-CP dans leur rôle à jouer dans cette gestion des risques du projet.

En phase préliminaire, le plan de risques concernait principalement la détermination des impacts financiers se matérialisant par un tableau financier avec hypothèses. La délégation séquentielle et catégorielle de la gestion des risques par les services déjà en place morcelait le plan de risques écrit par ces producteurs de données (experts financiers, en ressources humaines, en encadrement de proximité). Cela était souvent déconnecté de la stratégie de gestion des risques détenue par le TM-CP, elle-même figée en phase de cadrage et peu partagée avec les parties prenantes.

De ce fait, le codage RNES1ex1 (erreurs de savoir explicitée en phase préliminaire) du plan de risques se manifestait par des actions correctives comme préventives « *au coup par coup* », « *quand la problématique devenait sérieuse* » non reliées entre elles, avec des incohérences avérées.

*Par exemple, un TM-CP nous a indiqué que la mise en place de primes salariales pour certaines catégories socio-professionnelles dans un projet de service avait mis le « feu aux poudres » dans d'autres services, causé par un profond sentiment d'inéquité persistant sur le long terme (encore quelques années plus tard).*

En phase de contrôle, nous avons pu constater un partage et une co-construction du plan de risques des TM-CP en codir Aquitaine, en particulier lors des phases amont de projet. Cette ritualisation de bonnes pratiques en mode revue de projet, a permis de davantage formaliser à l'écrit comme à l'oral la stratégie de gestion des risques, mais également de l'étoffer.

*Par exemple, un support de discussion des principaux risques du projet de création de pépinière santé intra-muros a été présenté à la direction de la fondation du groupe et au directeur régional par le TM4-CP et ce afin d'obtenir un « go/no go » de leur part. Cela a eu pour effet la mise à disposition de ressources juridiques pour soutenir le TM4-CP dans sa stratégie.*

En outre, la mise en commun de certains plans de risques de projet entre les TM-CP a eu comme effet une meilleure cohérence des différentes actions sur chaque site.

Ce paragraphe consacré à l'analyse de résultats de contenu sur la gestion de projet des TM-CP a mis en évidence une évolution positive des représentations des parties prenantes. Ces représentations concernaient les différentes composantes du projet :

- phase amont ;
- formalisation des instances ;
- stratégie ;
- planification ;
- communication ;
- plan de risques.

Nous allons poursuivre notre analyse comparative des résultats au sujet du management de projet.

### 1.1.3- Le management de projet avec et dans l'incertitude dans lequel les aspects sociaux sont mieux pris en compte

---

Dans la première partie de notre manuscrit, nous avons essayé d'identifier les conditions de réussite du projet, concernant les aspects de management de projet. Pour rappel, ces conditions sont au nombre de cinq :

- la prise en compte des stratégies propres des parties prenantes dans celle du projet ;
- la détermination d'une stratégie commune et coordonnée entre les projets pouvant coopérer ;
- l'activité permanente de veille et d'analyse sur les phénomènes survenant tout au long du projet ;
- l'utilisation des principes d'agilité dans l'animation des instances, pour une meilleure réactivité adaptée et structurée, réinterrogeant et validant la poursuite de la stratégie ;
- l'internalisation du projet dans l'organisation existante dès que possible.

L'analyse de contenu de résultats a démontré d'une manière générale une évolution favorable de la représentation du management de projet. Cela s'est matérialisé par la mise en œuvre de ces conditions favorables, en particulier dans le versant social du management de projet que nous déterminons comme accompagnement de projet.

#### Une co-construction effective d'une représentation commune du projet et de sa performance

---

Pour rappel, nos accompagnements auprès des TM-CP se sont effectués au cours de projets nécessitant de l'ensemble des parties prenantes un travail important de compréhension des attentes et contraintes des autres parties prenantes, du fait du haut niveau stratégique de chaque projet.

Pour rappel, nous estimons le niveau stratégique d'un projet en nous référant à Rouleau, Allard-Poesi, & Warnier (2007), qui l'estiment en regard du nombre de parties prenantes de projet qui « *participent à la formation de la stratégie* », combiné à leurs niveaux hiérarchiques dans l'organisation.

*Par exemple, un projet de pôle qui nécessite la participation de membres du siège du groupe, des institutions, des instances des établissements à un fort niveau stratégique.*

De ce fait, les TM-CP ont, dès la phase préliminaire, mobilisé la co-construction pour obtenir une représentation commune. Cette mobilisation s'est effectuée de manière majoritairement inconsciente et non formalisée, ce qui explique une prédominance RF1d1 (représentations floues déduites) de cette modalité managériale.

*Par exemple, le projet d'une pépinière intra-muros comportait un temps d'élaboration de l'organisation de cette nouvelle activité dans un établissement de soins. Le TM-CP a pour cela constitué une équipe projet composée de professionnels qu'il ne connaissait pas, issus d'autres secteurs d'activités que le soin. Plusieurs mois se sont écoulés durant lesquels des réunions informelles en phase amont ont permis de définir le cadre de cette activité hors soins, dont les bénéficiaires principaux seraient des start-ups, elles-mêmes inconnues. Le fruit de ce travail a été une représentation commune livrée au codir pour obtenir un Go/No Go de la part de cette instance décisionnaire.*

Progressivement, l'activité de co-construction s'est peu à peu formalisée, afin de livrer des supports de présentation permettant aux autres directeurs d'être décideurs ou transmetteurs auprès des parties prenantes de l'ensemble des établissements.

*Par exemple, les projets de mutualisation de postes spécifiques sur la région ont été présentés en séance de comité de direction par un TM-CP sur des bases de recensement d'activités, de besoins élaborés avec les parties prenantes (PP) dont c'était le métier. Ce résultat codé RN1DAex a demandé une autre séance de présentation en intégrant les éléments fournis par les directeurs.*

Lorsque les TM-CP ont dû interagir avec des parties prenantes externes aux établissements, ce travail d'interprétation et de traduction s'est peu à peu formalisé (rendez-vous avec comptes rendus, relevés de décisions).

Cependant, ces actions se sont faites en majorité individuellement par le TM-CP sans co-construction, ce qui en phase de contrôle, a maintenu la prédominance de représentations erreurs dans la démarche (RNE2DAex2). En effet, certaines parties prenantes officiant à l'intérieur de l'établissement n'étaient pas nécessairement mobilisées. Cela a fait émerger un sentiment « *d'opacité volontaire* ». Certaines parties prenantes de projet ont même pensé que : « *Quelque chose se trame sans que nous en soyons au courant* ». Pour autant, certains TM-CP, conscients de ces impacts ont anticipé cet écueil par quelques séances de travaux collectives, qui mériteraient d'être ritualisées puis institutionnalisées.

### Une activité plus fréquente d'étude d'impacts de projet pour s'adapter face et avec les aléas

---

L'analyse de contenu des résultats des différentes études d'impacts de projet (EIP) nous a permis de mettre en évidence, lors de la phase préliminaire, une prédominance de codage RNES1d1 (représentations erreurs de savoirs déduites). En effet, les TM-CP étaient pour la plupart convaincus que cela ne concernait que la gestion des risques financiers.

Cela peut s'expliquer notamment par les obligations mensuelles d'analyse financière exigées par le Siège, qui témoigne de la prédominance de cette logique financière sur le reste.

*Pour illustration, l'analyse de l'atteinte des objectifs financiers étaient circonscrite dans un onglet en bas du tableau financier envoyé chaque mois au siège. Il comprenait des arguments synthétisés recueillis par les responsables financiers et/ou les directeurs, à partir des verbatims des cadres de proximité, et/ou responsables qualité, mobilisés individuellement lors d'entretiens téléphoniques ou en présentiel.*

Nous avons également quelques éléments codés RN1EEd1 (représentations erreurs de raisonnement déduits) du fait de la fonction même de direction des TM-CP. En effet, comme leurs responsabilités étaient entre autres mobilisées dans le suivi de l'avancée des projets des collaborateurs, ils étaient amenés à leur fournir des informations impactant ces projets, ce qui orientait le projet du collaborateur en faveur de la représentation du TM-CP. Dans d'autres situations, certains TM-CP suggéraient d'organiser des temps de rassemblement collectifs de leurs collaborateurs pour élaborer leurs études d'impacts, en omettant les phases de veille nécessaires à ces études d'impacts.

En phase de contrôle, nous avons retrouvé une prédominance du codage RNEDA2e2 (représentation erreur dans la démarche explicitée = raisonnement incomplet) de l'étude d'impacts de projet. Il semble que l'étude d'impacts du projet ait servi à la fois de support de discussion en présentation en instances, mais également de support de pilotage dans la mise en œuvre et le suivi des actions par les TM-CP, qui « *avançaient sur certains sujets à vue* ».

*Par exemple un TM-CP a organisé une session de travail collective avec les membres de son codir pour analyser les impacts d'une proposition architecturale d'un service, impactant son projet d'établissement. Ce travail a permis de récolter des informations des collaborateurs experts qui ont été transmises à l'architecte et aux fonctions du siège pour que leurs « décisions soient avisées ». Informé des décisions prises sur le projet, le TM-CP a pu ainsi faire un « feed-back à ses collaborateurs » en charge de rédiger les thèmes du projet du projet d'établissement.*

Au-delà de l'activité d'étude d'impacts, nous avons pu faire le constat d'une amélioration dans l'animation des instances par le TM-CP.

### Une animation agile qui se développe pour prévenir l'errance et les résistances

Comme vu en première partie de notre manuscrit (2.2.2), l'inclusion de l'agilité dans le projet contribue à favoriser l'accompagnement des parties prenantes. L'agilité, par la réitération et la collaboration, donne la possibilité de s'adapter face aux incertitudes, favoriser les essais-erreurs, tout en prenant en compte les conditions sociales nécessaires pour une réalisation effective du projet.

Dans ce contexte, l'analyse des résultats de contenu a montré en phase préliminaire, une prédominance de codage RNES1d1 (erreurs de savoirs déduites) concernant la mobilisation des principes d'agilité en management de projet.

En effet, certains TM-CP confondaient ce terme avec une forme originale et créative d'animation de groupe, permettant de rendre plus « récréatives » les situations de travail collectives.

*Par exemple, la transformation d'une salle de réunion classique en espace dédié au management visuel a été ouverte durant une dizaine de mois. Face à l'absence d'utilisation effective de cet espace, cette salle de réunion a retrouvé son aménagement initial.*

L'erreur de savoir se situait principalement dans le fait qu'ils ne connaissaient pas les principes d'agilité (manifeste agile 2001) pour faire face aux imprévus, aux aléas.

Nous avons pu cependant remarquer en phase de contrôle une mobilisation effective de certains principes d'agilités qui nous semble liée aux apports théoriques et pratiques de la formation de projet.

*Par exemple, la phase amont du projet de pôle eut plusieurs livrables successifs co-construits avec les parties prenantes :*

- un support synthétisant les données du diagnostic de territoire des établissements ;
- des grilles SWOT comme socle de discussion en vue de déterminer les orientations stratégiques.

Les productions écrites et orales ont permis d'avoir une prédominance RNEDA2d2 dans le codage de l'analyse de résultat de contenu.

Il persiste encore des manques concernant la mobilisation des principes d'agilité qui auraient pu être comblés par le fait de :

- interconnecter des éléments, décisions, actions des groupes projets ;
- prendre en compte le patient comme acteur et décideur dans les projets ;
- identifier les limites acceptables de l'adaptation, et favoriser la détermination d'arrêt du projet, ou nécessité d'en développer un tout autre.

*Pour illustration :*

*- un seul projet d'établissement intègre dans son volet médical les synergies avec les autres établissements du pôle ;*

- aucun des projets d'établissement n'a intégré véritablement des membres représentant les patients (usagers) dans les groupes de travail ;  
- un seul projet d'établissement a pris en compte deux hypothèses de restructuration impactant les organisations futures.

### Une évolution possible de la structure-projet pour une plus grande réactivité face aux évènements

Pour rappel, dans notre première partie de notre manuscrit, nous avons mis en évidence l'importance de savoir reconsidérer la structuration même du projet (organisation, management), pour favoriser son adaptation face aux évènements aléas.

Or, en phase préliminaire, les productions orales comme écrites ont mis en évidence des manques dans les capacités des TM-CP à réaliser les adaptations nécessaires. Autrement dit, ils continuaient à faire plus de la même chose (Watslawick ; 1964) (prédominance du codage RNES1d1 = erreur de savoir).

*Par exemple, l'absence de structuration formalisée pour un projet d'externalisation d'un service de stérilisation s'est manifestée par le fait que « les parties prenantes n'ont pas eu la même posture : ceux qui allaient recevoir l'activité ne s'en préoccupaient pas, ceux qui devaient la transmettre n'y étaient pas favorables ». Le TM-CP déplora le fait « il n'y ait pas eu d'animation autour de ce projet transversal, collectif. »*

Aussi, nous avons pu remarquer que les récits d'instant critiques d'échecs de projets, révélaient une adaptation « de dernier recours », effectuée tardivement et donc évaluée comme peu efficace par les TM-CP. D'ailleurs, nous n'avons pas eu accès à quelques traces écrites que ce soient sur ce sujet, en dehors des révisions de budget prévisionnel.

En phase de contrôle, l'adaptabilité de la structure projet a été mise en évidence, ce qui a permis une évolution du codage RNEDA2d2 (représentation erreur déduite via un raisonnement incomplet).

*Pour illustration, trois projets sur cinq se sont déployés malgré des changements significatifs dans la composition de l'équipe projet comme du comité de pilotage.*

Ces évolutions de représentations sont le signe d'un apprentissage en situation projet. Nous avons souhaité à ce propos l'évolution du projet comme une situation d'apprentissage du changement.

### Une reconnaissance du projet comme une situation d'apprentissage favorisant l'appropriation du changement

Comme nous avons pu le voir dans notre première partie de notre manuscrit sur les différentes notions de l'apprentissage (2.3.2 ; 3.3.1), le TM-CP doit faire valoir le projet comme un temps spécifique pour apprivoiser le changement et donc apprendre.

Pour rappel, cela est possible grâce à la fois à :

- la nécessaire exploration et veille scientifique ;
- la prise en compte comme la régulation des stratégies individuelles, des jeux de pouvoirs possibles dans un collectif ;
- la détection comme la préservation, la capitalisation des :
  - conditions d'adhésion ;
  - valeurs ;
  - expériences.

par une activité permanente de traduction et de négociation du chef de projet, pour favoriser le compromis ;

- l'expérimentation via une démarche agile pour co-construire chemin faisant.

Cela nécessite un management basé à la fois sur les besoins, les intérêts, les moyens et compétences des individus, qui puisse valoriser leurs interdépendances. Or, en phase préliminaire, les différents matériaux mettaient en évidence une prise en compte insuffisante de ces aspects. Aucune fiche de mission avec un temps alloué n'a pu être récoltée, les discours faisaient état d'une dénomination suggérée des membres de l'équipe dont l'adhésion n'était pas recherchée. En outre, même si les discours semblaient relier le projet à une forme d'expérience particulière, aucun des TM-CP n'a explicité le projet comme un vecteur d'appropriation du changement de l'organisation. Ainsi, nous avons retrouvé une prédominance RNES1d1 (représentations erreurs de savoirs).

En phase de contrôle, les matériaux ont mis en évidence un niveau deux d'apprentissage dans le projet (Koenig 2006). En effet, l'ensemble des TM-CP ont réalisé plusieurs séances de travail pluridisciplinaire de manière itérative au cours de leur projet. Ils ont ainsi modifié et revu la stratégie de projet qu'il envisageaient « intuitivement et individuellement ». Ils ont ainsi pu laisser les parties prenantes prendre part à l'orientation et à la construction de cette stratégie et prendre conscience des apprentissages individuels comme collectifs.

*Pour illustration, voici le verbatim en phase de contrôle extrait de l'entretien final d'un TM-CP au sujet d'un projet pour lequel il a mobilisé des médecins dans l'équipe projet :*

*« Le projet urgences est un projet que j'estime comme réussi. La méthodologie que j'ai mobilisée, issue de la formation, m'a été hyper structurante: tant dans la formalisation de l'objectif, la déclinaison des parties prenantes. [...] Avec les parties prenantes, on parle du sujet, nos relations sont structurées.[...] D'ailleurs, j'utilise cette démarche et méthodologie en l'adaptant dans tous les projets que je mène hormis ceux établis par le siège.[...] Il y a aussi les apports de la formation sur la constitution et l'animation d'une équipe : le fait que le médecin président de CME ait participé en tant que membre de l'équipe projet, il a défendu le projet en réunion plénière de présentation, cela l'a fait évoluer, il s'est engagé c'est génial [...] cette façon de faire là, j'achète ! »*

Ainsi, en phase de contrôle, nous avons eu une évolution du codage avec une prédominance RNEDA2e2 (erreur dans la démarche explicitée = raisonnement incomplet). Nous avons pu remarquer dans les discours des TM-CP l'émergence d'une prise de conscience progressive de la nécessité de favoriser et valoriser ces apprentissages en dehors du périmètre du projet. Sur les six TM-CP interrogés, quatre d'entre eux ont émis l'interrogation, le souhait que leurs collaborateurs chef de projet puissent bénéficier de cette démarche d'apprentissage

Parmi les évolutions des représentations de projet, nous avons pu également mesurer celles concernant la performance de projet.



Ces résultats sont consignés dans le tableau 16 :

| Top-manager chef de projet | Phase Préliminaire                           |  | Phase de contrôle     |  |  |   |
|----------------------------|--|--|-----------------------|--|--|---|
|                            | Performance de projet (faible/moyenne/forte) | Accompagnement à l'approche complexe de projet (selon niveau faible/moyen/fort de chaque principe de la pensée complexe) | Performance du projet | Accompagnement à l'approche complexe de projet                 | Niveau d'apprentissage de l'approche complexe de projet obtenu |   |
| TM1-CP                     | Faible                                       | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : faible  | Moyenne               | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyen |  |   |
|                            |  | ·Dialogue : faible   |                       | ·Dialogue : moyen  |  |   |
|                            |  | ·Systémie : moyen  |                       | ·Systémie : fort   |  |   |
|                            |  | ·Irréversibilité : faible  |                       | ·Irréversibilité : moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Emergence : faible  |                       | ·Emergence : moyen   |  |   |
|                            |  | ·Imprévisibilité : faible  |                       | ·Imprévisibilité : moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Ecologie de l'action : faible   |                       | ·Ecologie de l'action : moyen                                  |  |   |
|                            |  | Récurtivité : faible   |                       | ·Récurtivité : moyen   |  | 2 |
|                            |  | · Auto-éco-organisation : faible   |                       | ·Auto-éco-organisation : moyen                                 |  | 2 |
|                            |  | · Hologramme : faible  |                       | ·Hologramme :moyen   |  |   |
| TM2-CP                     | Moyenne                                      | · Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyen  | Moyenne               | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyen |  |   |
|                            |  | Dialogue : faible  |                       | ·Dialogue : moyen  |  |   |
|                            |  | ·Systémie : faible   |                       | ·Systémie : moyen  |  |   |
|                            |  | ·Irréversibilité : faible  |                       | ·Irréversibilité : moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Emergence : faible  |                       | ·Emergence : moyen   |  |   |
|                            |  | ·Imprévisibilité : faible  |                       | ·Imprévisibilité : moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Ecologie de l'action : moyen  |                       | ·Ecologie de l'action : moyen                                  |  |   |
|                            |  | ·Récurtivité : faible  |                       | ·Récurtivité : moyen   |  | 2 |
|                            |  | ·Auto-éco-organisation : faible  |                       | ·Auto-éco-organisation : moyen                                 |  | 2 |
|                            |  | ·Hologramme : faible   |                       | ·Hologramme : moyen  |  |   |
| TM3-CP                     | Faible                                       | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : forte   | Moyenne               | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : forte |  |   |
|                            |  | Dialogue : forte   |                       | ·Dialogue : forte  |  |   |
|                            |  | ·Systémie : faible   |                       | · Systémie : moyen   |  |   |
|                            |  | ·Irréversibilité : faible  |                       | ·Irréversibilité : fort  |  |   |
|                            |  | ·Emergence : faible  |                       | ·Emergence : moyen-fort  |  |   |
|                            |  | ·Imprévisibilité : Faible ou fort  |                       | ·Imprévisibilité : Moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Ecologie de l'action : fort   |                       | ·Ecologie de l'action : moyen                                  |  |   |
|                            |  | ·Récurtivité : faible  |                       | ·Récurtivité : fort  |  | 2 |
|                            |  | ·Auto-éco-organisation : faible  |                       | ·Auto-éco-organisation : faible                                |  | 1 |
|                            |  | ·Hologramme : faible   |                       | ·Hologramme : faible   |  |   |
| TM4-CP                     | Faible                                       | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : faible  | Moyenne               | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyen |  |   |

Partie III - Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations

| Top-manager chef de projet | Phase Préliminaire                           |  | Phase de contrôle     |  |  |   |
|----------------------------|--|--|-----------------------|--|--|---|
|                            | Performance de projet (faible/moyenne/forte) | Accompagnement à l'approche complexe de projet (selon niveau faible/moyen/fort de chaque principe de la pensée complexe) | Performance du projet | Accompagnement à l'approche complexe de projet                 | Niveau d'apprentissage de l'approche complexe de projet obtenu |   |
|                            |  | ·Dialogie : faible   |                       | ·Dialogie : forte  |  |   |
|                            |  | ·Systémie : faible   |                       | ·Systémie : moyen  |  |   |
|                            |  | ·Irréversibilité : fort  |                       | ·Irréversibilité : fort  |  |   |
|                            |  | ·Emergence : faible  |                       | ·Emergence : faible  |  |   |
|                            |  | ·Imprévisibilité : fort  |                       | ·Imprévisibilité : Moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Ecologie de l'action : fort   |                       | ·Ecologie de l'action : fort                                   |  |   |
|                            |  | ·Récursivité : faible  |                       | ·Récursivité : faible  |  | 1 |
|                            |  | ·Auto-éco-organisation : faible  |                       | ·Auto-éco-organisation : faible                                |  | 1 |
|                            |  | ·Hologramme : faible   |                       | ·Hologramme : faible   |  |   |
| TMS-CP                     | Moyenne                                      | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : faible  | Forte                 | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyen |  |   |
|                            |  | ·Dialogie : faible   |                       | ·Dialogie : moyen  |  |   |
|                            |  | ·Systémie : faible   |                       | ·Systémie : fort   |  |   |
|                            |  | ·Irréversibilité : faible  |                       | ·Irréversibilité : moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Emergence : faible  |                       | ·Emergence : moyen-fort  |  |   |
|                            |  | ·Imprévisibilité : faible  |                       | ·Imprévisibilité : moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Ecologie de l'action : moyen  |                       | ·Ecologie de l'action : moyen                                  |  |   |
|                            |  | ·Récursivité : faible  |                       | ·Récursivité : fort  |  | 2 |
|                            |  | ·Auto-éco-organisation : faible  |                       | ·Auto-éco-organisation : moyen                                 |  | 2 |
| ·Hologramme : faible       | ·Hologramme : fort                           |  |                       |  |  |   |
| C1-CP                      | Moyenne                                      | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyen   | Forte                 | ·Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : fort  |  |   |
|                            |  | ·Dialogie : moyen  |                       | ·Dialogie : fort   |  |   |
|                            |  | ·Systémie : moyen  |                       | ·Systémie : fort   |  |   |
|                            |  | ·Irréversibilité : moyen   |                       | ·Irréversibilité : fort  |  |   |
|                            |  | ·Emergence : faible  |                       | ·Emergence : fort  |  |   |
|                            |  | ·Imprévisibilité : Faible ou fort  |                       | ·Imprévisibilité : Moyen                                       |  |   |
|                            |  | ·Ecologie de l'action : fort   |                       | ·Ecologie de l'action : fort                                   |  |   |
|                            |  | ·Récursivité : moyen   |                       | ·Récursivité : fort  |  | 2 |
|                            |  | ·Auto-éco-organisation : forte   |                       | ·Auto-éco-organisation : forte                                 |  | 2 |
| ·Hologramme : forte        | ·Hologramme : forte                          |  |                       |  |  |   |

**Tableau 16 : Résultats de l'accompagnement à l'approche complexe de projet pour chaque top-manager chef de projet.**

D'une manière générale, il semblerait que l'augmentation du niveau de mobilisation des principes de la pensée complexe dans l'accompagnement de projet contribue à l'amélioration de la performance de projet.

Il nous a semblé pertinent d'affiner cette analyse en fonction de la mobilisation de chaque principe.

### La réintroduction du connaissant dans toute connaissance : une posture comprehensive

---

Nous avons pu faire le constat dans l'analyse des résultats de contenu que le principe de la pensée complexe de réintroduction du connaissant dans toute connaissance a évolué d'une mobilisation faible à moyenne entre la phase préliminaire et la phase de contrôle. Autrement dit, les TM-CP ont davantage pris en compte les représentations mentales des parties prenantes, tout au long du projet.

*Par exemple, les cinq TM-CP ont effectué une étude de faisabilité en allant explorer les différentes représentations des parties prenantes du projet, par le biais d'entretiens, de réunion de travail, de recherche et d'analyse documentaires. Ce fut notamment le cas du TM1-CP qui alla entre autres choses interroger les représentants des tutelles de l'Agence Régionale de Santé, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, s'appuya sur l'analyse d'un document d'un projet médical de pôle existant, et demanda l'accompagnement d'un directeur du siège.*

Cela s'est manifesté notamment dans différentes composantes du projet comme :

- des objectifs, système de mesure et d'évaluation co-construits (TM1-CP, TM2-CP, TM3-CP, TM4-CP, TM5-CP) ;
- des adaptations collectives au cours du projet pour faire face aux aléas.

*Par exemple le TM2-CP a adapté le planning projet d'établissement en fonction du planning du projet médical de pôle.*

*Le TM1-CP avec son équipe projet ont convenu d'effectuer des sessions de travail à distance pour construire les axes stratégiques, durant la période de confinement.*

Cependant, nous pouvons faire le constat que le niveau fort n'a pas été obtenu dans la mobilisation de ce principe. Certains TM-CP l'ont expliqué en partie par l'impossibilité d'adopter de manière constante cette posture au cours du projet.

*C'est ainsi que par exemple certains TM-CP ont renoncé à poursuivre des activités « chronophages » de partage et de co-construction « par manque de rigueur » à cause « d'attente de réponse qui arrivent trop tard ».*

Néanmoins, l'augmentation du niveau de mobilisation est directement liée de notre point de vue au développement de l'accompagnement de projet mené par les TM-CP.

### La reliance au coeur de la performance de projet

L'analyse de contenu comparative nous a montré une correspondance directe et proportionnelle entre la mobilisation de ce principe et la performance des projets menés par les TM-CP.

Ce principe mobilisé, pour rappel, favorise l'identification et l'analyse itérative des impacts du et dans le projet. Il contribue particulièrement à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de projet en ne rejetant pas l'interdépendance, la multi dimensionnalité, le paradoxe, mais au contraire, en le prenant en compte pour agir différemment (Morin, 1986). Il garde comme particularité d'être également mobilisable par les parties prenantes, ce qui en fait un principe « transmissible ».

Entre la phase préliminaire et la phase de conclusion, les productions ont fait état d'une évolution favorable du niveau de mobilisation de ce principe par les parties prenantes, corrélés à l'amélioration du niveau de performance de projet.

Pour illustration, concernant la prise en compte de :

- l'interdépendance : le TM4-CP a notamment demandé des autorisations, validations de la part d'un plus grand nombre d'organes décisionnaires, en ne se contentant pas des parties prenantes « directes » (les bénéficiaires comme les décisionnaires) ;
- la multidimensionnalité de chaque phénomène ;
- les paradoxes « en jeu ».

Nous avons pu également faire le constat que ce principe socle de la pensée complexe ne se cantonne pas au domaine de la stratégie de projet. Il a pu être identifié dans l'ensemble des catégories de l'accompagnement de projet (cf. Chapitre II) en analysant l'ensemble des productions des top-managers chefs de projet.

*Pour illustration, les différentes versions de budget prévisionnels en fonctions des remarques des PP, les réunions de travail pluridisciplinaires organisées pour présenter, élaborer, suivre et évaluer les actions entreprises, les supports de présentations sont autant de matériaux produits signifiant la mobilisation de ce principe, contribuant à une représentation commune de l'amélioration de la performance de projet.*

D'autre part, la transmissibilité de ce principe fait que les parties prenantes contribuent à sa mise en pratique pour le projet, ce qui se traduit par des effets favorables « boule de neige ».

*Par exemple, le projet d'établissement mené par un TM-CP a montré au bout d'un an, que chaque responsable de « thème de projet » avait adapté son plan d'actions en intégrant les événements survenus comme les orientations du nouveau siège.*

A la lumière de ces résultats, la mobilisation de ce principe assure une forme de « cohérence » de la stratégie d'accompagnement de projet des TM-CP, et participe d'autant plus à la performance de projet

### Les aspects dialogiques enrichissent la stratégie de projet

Nous avons pu faire le constat que dès la phase préliminaire, le principe dialogique était présent mais peu mobilisé. Pour rappel, le principe dialogique se manifeste dans l'accompagnement à l'approche complexe de projet par le fait de favoriser la « cohabitation » des différentes logiques par la négociation et le compromis (cf. partie II, 2.2.1.2).

Il se manifestait par des effets provoqués par sa non mobilisation comme par exemple des insatisfactions ou une indifférence volontaire de certaines parties prenantes peu ou pas concertées, selon les TM-CP. Certains de ces effets étaient pour certains mêmes « prévisibles » sans pour autant qu'il y ait eu des actions préventives mises en œuvre. Dans tous les cas, la performance de projet en pâtissait.

Son acceptation progressive dans le projet par les TM-CP a été mis en évidence en phase de contrôle par une augmentation globale de son niveau de mobilisation. Cela s'est manifesté par la production de « compromis » divers par les TM-CP. Ces compromis ont eu des effets contribuant à l'amélioration de la performance des projets comme par exemple :

- *un confort d'exercice mis en évidence par la participation effective et enthousiaste des membres de l'équipe projet de certains TM-CP, grâce à une adaptation du planning prévisionnel du projet en fonction des calendriers de chacun des membres ;*
- *une satisfaction éprouvée par un TM-CP ayant pu obtenir une « organisation projet consensuelle » pour déterminer les rôles de chacun au cours d'une présentation d'un projet en comité de pilotage.*
- *des réponses des instances publiques régulatrices après une présentation officielle des orientations stratégiques d'un projet de soins privés.*

A la lumière de ces résultats, le principe dialogique contribue donc avec le principe de reliance à l'amélioration de la performance de projet.

### Le principe d'irréversibilité favorise une meilleure gestion des risques dans la conduite du changement

---

L'analyse des résultats de contenu nous a permis de mettre en évidence que la mobilisation du principe d'irréversibilité avait une influence favorable sur la performance de projet.

Pour rappel, nous avons considéré que la mobilisation de ce principe se manifestait par l'identification comme l'analyse des impacts irréversibles entre le projet et son écosystème. Il s'agit de favoriser une prise de décision éclairée permettant d'agir en prévenant et ou en anticipant la génération potentielle des effets irréversibles sur l'écosystème.

En phase préliminaire comme en phase de contrôle, le niveau requis de sa mobilisation par le TM-CP nous a semblé devoir être élevé en regard du changement multidimensionnel qu'induit le projet.

D'ailleurs, nous avons pu faire le constat que la prédominance de sa faible mobilisation en phase préliminaire entraînait à la fois des résistances comme des errances dans l'accompagnement de projet. La méconnaissance des intentions, la perte de contrôle (vu en première partie) dues à l'absence d'explication(s), de concertation(s) ont en effet entraîné des résistances émergentes qualifiées « *d'atteinte des acquis* » et/ou des « *valeurs* ».

Ces effets se sont retrouvés à long terme tant d'un point de vue de la structure, de l'organisation et/ou des relations du et dans le projet. Ils se caractérisaient en outre par leur caractère insoluble selon les TM-CP.

*Par exemple, la distance de déambulation rallongée dans un projet structurel d'établissement, accompagnée de dysfonctionnements de démarrage dans la chaîne de distribution de matériel ont cristallisé les relations entre le corps médical et le corps administratif de structures, saisis par les organisations syndiquées, et ce durant plusieurs années. Cette contrainte difficilement modifiable a eu un effet irréversible relationnels.*

En phase de contrôle, nous avons pu faire état d'une amélioration de la prévention des résistances, par une gestion des risques basée sur une animation stratégique itérative laissant la place à des décisions co-construites et à l'adaptation de la stratégie du projet.

*Par exemple, le projet de service d'un TM-CP a fait état dans son planning prévisionnel des négociations avec les élus au cours d'une période de budgétisation, et ce afin de pouvoir rendre un livrable acceptable à la fois pour le siège comme pour le comité social d'entreprise.*

Il est à noter qu'en phase de contrôle, nous avons pu mettre en évidence une incohérence entre la prévention des errances et la mobilisation du principe d'irréversibilité par les TM-CP. Il semblerait que cela soit dû à un « sur contrôle » de certains TM-CP. Plus précisément, le respect comme le rappel d'éléments inchangés (la problématique à résoudre, l'incompressibilité de délais, des conditions de réalisation négociées) permettraient à tort pour certains TM-CP de faire face « *aux turbulences de l'environnement pour maintenir le cap sans rien changer* ». Autrement dit, le haut niveau de mobilisation du principe d'irréversibilité devait être compensé par un haut niveau de mobilisation du principe dialogique.

Nous avons pu également voir en première partie de notre manuscrit (cf. 3.1.1) que la mobilisation du principe d'irréversibilité par le TM-CP l'aidait à prendre certaines décisions elles-mêmes jugées *a priori* à caractère irréversibles. Cela était possible grâce à une évaluation effective des risques de survenue et de gravité des impacts du projet, dans une démarche d'essai-erreur, chemin faisant, en assurant une certaine marge d'ajustement. Nous sommes ici dans la gestion stratégique des risques de projet contribuant à sa performance. Dans ce cadre, entre la phase préliminaire et la phase de contrôle, nous avons pu constater une augmentation de prise de décisions de ce type, et ce même si le niveau d'incertitude était élevé.

*Par exemple, les orientations stratégiques du projet médical de pôle ont été fixées à partir de l'analyse des données effectuées avec le comité de pilotage médical, les directeurs des tutelles puis en équipe projet en comité de direction aquitaine, pour les prochaines années.*

*Ce sont les déclinaisons dans les établissements et les services opérationnels qui seront la variable d'ajustement de ces orientations.*

Nous allons poursuivre notre analyse de résultats par la mobilisation du principe d'émergence dans l'accompagnement à l'approche complexe de projet et ses impacts sur la performance de projet.

### Le principe systémique et le principe d'émergence permettent de mieux exploiter les phénomènes et les aléas

Nous avons vu en première partie de notre manuscrit que la complexité sociale émanant du projet induit des changements et donc des incertitudes dans les relations, les comportements, les pratiques. (Cf.3.2.1).

Dans ce contexte, le TM-CP a tout intérêt à mobiliser le principe systémique et le principe d'émergence dans son accompagnement de projet pour anticiper, identifier et exploiter les phénomènes et aléas. Autrement dit, faire avec et face aux contraintes comme aux incertitudes.

En phase préliminaire, le faible niveau de mobilisation de ces principes par les TM-CP s'est traduit par une forme de sidération face à certains évènements, ou bien par une minimisation voire une mise de côté des nouveaux phénomènes. Les matériaux faisaient état d'un rapport d'étonnement sans modification à proprement parler de la stratégie de projet, teinté parfois même de résignation, de « fatalisme ».

*Par exemple, plusieurs TM-CP témoignèrent de la diminution de l'implication de certaines parties prenantes pourtant clés dans plusieurs projets de service, menés avant notre intervention. Le sentiment d'incompréhension fut prédominant, en regard des actions préventives de gestion des risques entreprises. Les actions correctrices elles ont fait état « de tentatives de remobilisation » au travers de « rattrapages, sur-adaptations » comme des réunions d'informations supplémentaires. Ces actions correctrices ont été estimées par la majorité des TM-CP eux-mêmes comme vaines pour atteindre des objectifs fixés et inchangés malgré la survenue de ces évènements imprévus.*

En phase de contrôle, les productions ont mis en évidence un travail préventif et/ou correctif plus important et itératif, pour adapter notamment la stratégie comme les aspects structurels de projet afin d'intégrer les évènements imprévus. Cela a signé un niveau de mobilisation de principe d'émergence plus élevé. Il nous a semblé important de le relier dans ce contexte à la mobilisation du principe d'irréversibilité comme modérateur, afin de ne pas « changer le cap » le sens initial du projet.

*Pour illustration, au cours de la conception d'un projet d'établissement, la survenue d'un temps supplémentaire d'attente du siège sur le choix à effectuer entre deux options d'investissements a poussé le TM-CP à consulter les membres de son comité de direction (en groupe de travail) pour étayer son argumentaire, et ce afin d'influencer favorablement la décision du siège en instance projet. Cela a notamment permis de renforcer :*

- l'implication des membres du comité de direction pour l'élaboration du projet d'établissement, en reconnaissant leur expertise ;*
- le rôle de chef de projet du top-manager qui se portait porte-parole pour la prochaine réunion avec le siège.*

## L'écologie de l'action comme point de vigilance dans le système de communication

---

Comme vu en première partie de notre écrit, le principe d'écologie de l'action nous invite à notamment prendre en compte les effets attendus et inattendus des actions de communication de projet effectuées notamment par d'autres parties prenantes que leurs auteurs.

L'analyse de contenu a révélé que la mobilisation de ce principe par les TM-CP avaient des effets aussi bien dans la mise en œuvre de la stratégie de projet que la gestion des risques de communication de projet.

Comme vu précédemment, le niveau stratégique de projet dépend du nombre de parties prenantes. De ce fait, la mobilisation du principe d'écologie de l'action pourrait agir favorablement sur la communication stratégique de projet, elle-même contributive de l'amélioration de la performance de projet.

Dans cette perspective, nous avons pu constater que le TM-CP avait tout intérêt à s'en saisir pour provoquer des effets bénéfiques et/ou prévenir ceux potentiellement délétères. L'analyse comparative des résultats de contenu est venue conforter cette hypothèse.

En phase préliminaire, les écarts de performance de projet étaient corrélés aux fluctuations de la mobilisation de ce principe par les TM-CP. Par exemple, à la question « *qu'est ce qui fait qu'un projet a réussi et/ou réussirait selon vous ?* », l'ensemble des TM-CP ont évoqué les effets positifs de la mobilisation du principe d'écologie de l'action.

*Un TM-CP a tenu les propos suivants : « une équipe [REDACTED] sur le terrain qui porte cette idée concrètement en la diffusant, chaque jour auprès des autres et aussi intrinsèquement, car cela rentre dans leurs valeurs ». Un autre TM-CP l'a illustré ainsi : « il est nécessaire d'avoir un accompagnement au plus proche du terrain... » en exprimant le fait que pour chaque projet futur, il est important pour lui d'être « plus à l'écoute de la perception des salariés de terrain pour prendre en compte leurs remarques ». Un autre TM-CP insista lui sur le fait « d'appréhender les peurs, les inquiétudes exprimées. Il est important de prendre en compte l'aspect de peur [REDACTED] qu'ils peuvent véhiculer dans leurs discours ».*

En outre, en investiguant en phase préliminaire sur les caractéristiques d'échecs de projet qu'ont expérimentés les TM-CP, nous avons retrouvé une prédominance de l'absence de prise en compte et/ou de prévention de l'effet délétère que peut provoquer la mobilisation de ce principe par d'autres parties prenantes qualifiées d'opposants ou leaders négatifs. Cela s'est traduit chez les TM-CP par une personnification des effets néfastes.

*Par exemple, un TM-CP évoqua des « comportements parasites », un autre nous a affirmé « qu'il suffit d'une seule personne pour que cela se passe mal ».*

Au cours de notre intervention, nous avons progressivement constaté un certain nombre d'actions préventives et correctrices des effets néfastes de l'écologie de l'action, signifiant l'augmentation du niveau de mobilisation par les TM-CP.

*C'est notamment au travers de certaines activités que le principe d'écologie de l'action a significativement été davantage mobilisé par les TM-CP telles que :*

*- la détermination formelle et informelle du rôle de veille et d'interface de membres pour observer, identifier, et en référer si besoin au TM-CP ;*

*- l'organisation de réunions avec certaines parties prenantes « clés », représentatives de certaines catégories de parties prenantes comme les praticiens libéraux, les élus, les instances décisionnaires (siège, tutelles...) pour prévenir et ou faire diminuer les refus ou oppositions éventuelles. Ces réunions ont été effectives plus en amont et plus régulièrement comparativement en phase préliminaire (dès la phase de conception des projets) ;*

*- la volonté de certains TM-CP d'itérer ces actions destinées à ce qu'ils nomment eux-mêmes « la communication stratégique ».*

*Par exemple, un top manager au sujet de la présentation de projet en comité de direction : « Je profite du comité de direction pour présenter les projets de mon établissement, cela permet de partager, mutualiser des ressources, et faire des « ponts » avec les autres projets des sites. »*

*Un autre top-manager à propos de cette activité de revue de projet en comité de direction aquitaine : « L'établissement qui reçoit devrait présenter les projets en cours et à venir, il faut systématiser ce rituel ».*

En phase de contrôle, l'augmentation du niveau de mobilisation de ce principe par le top-management s'est effectuée de manière harmonieuse (atteinte majoritaire du niveau moyen). Ce niveau a permis d'éviter le risque de malentendus (PMI, 2017) entre les parties prenantes des projets, mais également entre les TM-CP entre eux. Cela a été en faveur de l'amélioration de la performance de projet.

### L'imprévisibilité davantage acceptée via le « mode projet »

---

Comme vu en première partie de notre manuscrit (3.2.2), le principe d'imprévisibilité de la pensée complexe est un précieux « garde-fou » (Larrasquet, 2015) car il reconnaît les limites de la capacité à maîtriser les contraintes de l'écosystème. Il nous incite à ne pas tomber dans le piège de la recherche « à tout prix » de légitimité issue de la prévisibilité scientifique. Il nous aide également à distinguer l'incertain (on connaît les effets possibles, mais on ne sait pas ni quand, ni lesquels, ni comment ils vont se produire), de l'imprévisible (nous ne sommes pas certains de connaître les effets possibles) parmi les contraintes.

Pour rappel, cela se traduit par un accompagnement de projet qui favorise l'autoproduction et l'auto-organisation dans une perspective d'amélioration de la gestion des incertitudes, en y incluant l'acceptation des imprévus.

Autrement, les TM-CP qui mobilisent ce principe assurent :

- le maintien d'une posture majoritairement compréhensive ;
- la prise en compte de survenue potentielle d'évènements imprévisibles malgré les activités préventives et correctives ;
- l'intégration des essais-erreurs dans l'ensemble des activités de projet.

Dans ce cadre, l'analyse de résultat de contenu a mis en évidence que le niveau de mobilisation de ce principe assurait une meilleure performance de projet s'il restait à un niveau moyen.

En phase préliminaire, certains TM-CP mobilisaient à un fort niveau ce principe. De ce fait, ils pouvaient se retrouver dans une situation d'inconfort, car ils parvenaient difficilement à prendre une décision, du fait du haut niveau de risque qu'ils estimaient à partir d'imprévus « qu'ils prévoyaient déjà ». Cela se manifestait notamment par une forme de sidération, avec retardement des activités initialement prévues, partage de peurs inconscientes auprès des parties prenantes, ce qui mettait en péril la performance de projet.

D'autres TM-CP mobilisaient ce principe à un faible niveau. Cela se manifestait par le fait que la plupart d'entre eux considéraient certains membres de l'équipe projet comme « expert en la matière » ou bien « exclusivement mobilisés » pour faire face à ces imprévus. Ainsi, ils déléguaient « d'office » et quasiment intégralement les activités spécifiques, en octroyant un pouvoir implicite sur le domaine en question.

*Pour illustration, sur les cinq projets étudiés, trois d'entre eux ont bénéficié d'un chargé de mission collaborateur à temps partiel ou à temps complet, en situation d'apprentissage ou déjà expert en la matière. Pour chacun de ces projets, la gestion de la prévention des errances et des résistances des parties prenantes était déléguée à ces chargés de mission. Pour les deux autres, les TM-CP devaient assurer cette activité. Il est à noter que les effets de cette délégation généraient parfois un inconfort pour ceux qui la recevaient (« Je le fais mais ce n'est pas de mon rôle » ; « je vais le faire sinon ça n'avance pas »). Cela mettait en danger la prévention de l'errance et des résistances dans l'accompagnement de projet pour ces parties prenantes, et de ce fait compromettait la performance de projet.*

En phase de contrôle, l'augmentation du niveau de mobilisation des autres principes de la pensée complexe a permis d'atténuer la trop faible mobilisation de ce principe vécu comme une contrainte. L'ensemble des TM-CP ont eu l'opportunité de redéfinir la répartition de la gestion des imprévus avec les parties prenantes, tout en se saisissant eux-mêmes de certaines de ses activités.

*Par exemple, l'élaboration de la stratégie du projet de pôle s'effectua malgré la période de confinement du coronavirus, en télétravail via des réunions Skype scindées en groupes restreints. Cela signa l'adaptation de cette période imprévue d'attente suspendue entre l'arrêt de l'activité programmée et l'arrivée massive des cas, comme opportunité de travailler sur un sujet « de fond ».*

Les TM-CP ont ainsi mieux pris en compte ces imprévus en réinterrogeant leurs interventions avec les parties prenantes, et ce afin de mieux partager les responsabilités et les contraintes.

### La récursivité et l'auto-éco organisation en faveur de l'apprentissage en situation de projet

---

Comme nous avons vu en première partie de notre manuscrit (2.3.2.3, 3.3), l'apprentissage fait partie de l'expérience projet selon l'approche complexe de projet. Cet apprentissage peut se retrouver dans les principaux domaines de projet tels que :

- la gestion de projet : par exemple l'appropriation du langage, de la démarche et méthodologie de la gestion classique de projet ;
- le pilotage de projet : par exemple l'élaboration comme la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de projet selon les référentiels en vigueur de l'approche classique de projet ;
- le management de projet : par exemple le rôle de veille et d'interface des membres de l'équipe projet dans l'appropriation de la mobilisation du principe d'écologie de l'action selon l'approche complexe de projet ;
- l'accompagnement de projet : par exemple la capitalisation de l'expérience des parties prenantes dans le management de projet selon l'approche complexe).

Nous avons eu à cœur de pouvoir mesurer avant et après notre intervention la prise en compte de l'apprentissage en situation de projet du TM-CP. Pour cela nous nous sommes appuyés sur les niveaux d'apprentissage (selon la grille de niveau d'apprentissage de Koenig (cf. Partie I 2.3.2.1).

Ces niveaux d'apprentissage se caractérisent par l'évolution des représentations de projet, recueillis pour rappel sur l'ensemble des matériaux au cours du cycle d'apprentissage inspiré de Kolb (cf. Partie I, 2.3.2.1).

Nous avons fait le choix de relier ces niveaux d'apprentissage aux niveaux de mobilisation des principes de la pensée complexe de récursivité et d'auto-éco-organisation comme l'illustre le tableau 17.

| Niveau d'apprentissage selon Koenig | Niveau de mobilisation du principe de récursivité (apprentissage individuel) | Niveau de mobilisation du principe d'auto-éco-organisation (apprentissage collectif) |
|-------------------------------------|--|--|
| 0                                   | Aucun  | Aucun  |
| Niveau 1                            | Faible   | Faible   |
| Niveau 2                            | Moyen  | Moyen  |
| Niveau 3                            | Fort   | Fort   |

**Tableau 17 : Correspondance entre les niveaux de mobilisation des principes de récursivité, d'auto-éco-organisation et les niveaux d'apprentissage.**

En phase préliminaire, nous avons pu faire le constat d'une prédominance d'un niveau 1 d'apprentissage en situation de projet, et notamment sur l'accompagnement de projet. En effet, comme vu précédemment, les expériences passées de projet ont eu comme effet la production de matériaux correctifs ponctuels (et non préventifs, pérennes).

En outre, nous avons mis en évidence une faible capitalisation des acquis de projet que ce soit dans les projets qui ont suivi, comme dans le monde des opérations.

*Par exemple, l'analyse générale de la performance de projet d'un point de vue du processus a été perçue par tous comme un fort marquage d'empirisme ("tricotage (..) de façon pragmatique", "l'absence de structuration qui s'illustre par un processus par "à coups" "je ne suis pas bon en processus" "il n'y a pas de processus").*

En phase de contrôle, les matériaux ont fait état d'un apprentissage des TM-CP en majorité de niveau 2 sur l'approche complexe de projet. En effet, chaque TM-CP a davantage mobilisé les principes de récursivité et d'auto-éco organisation en favorisant :

- l'autonomie, et notamment les essais-erreurs ;

*Un top manager exprima le fait suivant : « J'ai eu tendance à laisser faire car chacun fait son propre apprentissage ».*

*Pour illustration, sur les cinq projets menés par les TM-CP, tous ont intégrés dans leur accompagnement l'acceptation des essais-erreurs. Cela s'est manifesté par le fait d'accepter que les membres de l'équipe projet réalisent des actions de communication supplémentaires avec les sponsors, les élus, les praticiens, effectuent des révisions de plannings, de budgets avec les responsables d'actions.*

*Un top manager a exprimé le fait que ces activités d'apprentissage auprès des membres de l'équipe projet étaient une « mission inhérente au chef de projet » afin de leur permettre de « les rendre acteur dans le projet, les faire réellement participer ».*

- l'adaptation des composantes de projet à partir des nécessaires interdépendances avec l'écosystème.

*Par exemple, le calendrier de projets de plusieurs TM-CP ont été modifiés :*

- le projet médical de pôle en fonction de la période de budget et de la crise sanitaire ;*
- le projet d'établissement en fonction de l'avancée du projet de pôle ;*
- le projet de création de pépinière en fonction de la visite de la direction de la fondation du siège.*

Il est à noter que le C1 n'a pas rencontré de difficultés particulières pour favoriser la mobilisation de ces deux principes par les TM-CP. En effet, ces praticiens avaient l'habitude « d'apprendre en faisant » et appréciaient pour certains le « partage des expériences » pour adapter leurs « façons de faire ».

*Par exemple, l'expérience projet du C1-CP transmise en comité de direction a été reprise sur certains domaines par quelques TM-CP.*

Mobiliser ces principes a favorisé « l'effet boule de neige » pour les projets ultérieurs et le monde des opérations, ce qui participa à l'amélioration de la performance de projet. En effet, comme vu dans la première partie de notre manuscrit (2.3.2.3) le projet peut faire cohabiter l'expérience et l'expérimentation si comme l'exprime Koenig (2006) l'interaction est favorisée par le TM-CP dans son accompagnement de projet.

### 1.1.5- Les compétences spécifiques de chef de projet en voie de reconnaissance

---

Nous avons pu voir en première partie de notre manuscrit (1.3.2) que les compétences du CP selon l'approche classique de projet regroupaient de nombreuses capacités d'ordre cognitif, social, politique.

L'approche complexe de projet nous a permis de relier un certain nombre d'entre elles autour de capacités socio-adaptatives. Nous parlons ici des compétences :

- de leadership partagé ;
- de communication stratégique en réseau ;
- de capacités à favoriser le développement des compétences des parties prenantes.

L'analyse de résultat comparative s'est attachée à évaluer l'évolution à la fois :

- des représentations des compétences spécifiques du chef de projet par les TM -CP ;
- du niveau de mobilisation de ces compétences spécifiques comprenant bon nombre de compétences dites « softs »<sup>118</sup> au travers du niveau de mobilisation du principe hologrammique.

D'une manière générale, nous avons pu faire le constat que la reconnaissance des compétences spécifiques de chef de projet était conditionnée par :

- la représentation que s'en faisait a priori le TM-CP comme les membres des instances ;
- l'expérience de la situation projet qui exigeait la mobilisation effective de compétences.

En phase préliminaire, la prédominance du codage couplé RF1-approche classique / RF1-approche complexe (représentations floues) des compétences du chef de projet n'avait pas de correspondance avec les autres représentations de l'approche classique et de l'approche complexe de projet.

---

<sup>118</sup> Il s'agit dans ce contexte, des « soft skills » traduites en « compétences douces » par Theurelle-Stein et Barth (Avril 2016). Nous reprenons la définition de Tate (1995, p.83) : « *the sets of behavior that the person must have and be able to display in order to perform the tasks and functions of a job with competence* » soit « *un éventail de comportements qu'une personne doit avoir et doit être capable de mettre en œuvre pour réussir les tâches et les missions d'un métier avec compétence* ».

Autrement dit, la faible reconnaissance d'une compétence spécifique du CP ne garantissait pas pour autant sa faible mobilisation en situation de projet par les TM-CP.

D'une part, les productions orales des TM-CP faisaient état de compétences clés sans pour autant les relier au chef de projet lui-même.

Cela se traduisait par exemple par une dépersonnalisation des compétences : *« on a manqué de structuration et de méthodologie de projet », « un projet qui a marché car c'est un projet qui était structurant et accompagnant » « on aurait dû appréhender intégration communauté médicale. On pensait que ça allait être facile , mais pas assez appréhender les peurs, les inquiétudes ».*

D'autre part, aucune production écrite ne faisait état des compétences attendues dans la mission de chef de projet et ce malgré la présence de compétences en gestion de projet inscrites dans certaines fiches de poste de l'organisation.

En phase de contrôle, nous avons pu mettre en évidence une évolution significative des représentations reliées cette fois ci à la mobilisation des compétences spécifiques du TM-CP.

Nous allons développer ces aspects dans les paragraphes suivants.

Un « leadership partagé » renforcé de la fonction top-manager grâce à la mission de chef de projet

---

L'analyse des résultats de contenu s'est notamment attachée à évaluer la capacité des TM-CP à mobiliser, fédérer les parties prenantes au cours des projets.

L'accompagnement à l'approche complexe de projet que nous avons effectué leur a progressivement fait prendre conscience des effets favorables sur :

- leur légitimité en tant que TM, mais aussi en tant que chef de projet ;
- la possibilité de partager cette légitimité avec leurs collaborateurs mobilisés pour le projet, dans leur fonction habituelle, mais également dans leur mission au cours du projet.

Cette légitimité en action, autrement appelée leadership, a été révélée par une évolution de prédominance RF1 (représentations floues) à RN2 (représentations vraies à bord net) des compétences spécifiques du CP.

*Par exemple, la situation de projet a permis à un TM-CP de recréer « un dialogue constructif » avec certaines parties prenantes, « leur montrer qu'il était possible de construire ensemble », « d'être reconnu comme une ressource », « qui sait orienter, guider, conduire ».*

### Une communication stratégique en réseau incontournable

---

Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre manuscrit (1.3.2), la communication stratégique en réseau permet de faire face à l'incertitude et plus globalement d'appréhender la complexité de l'écosystème en répondant à la fois à :

- la satisfaction des besoins en information de projet, par exemple en conduite d'activités ;
- la gestion préventive et corrective des malentendus ;
- l'exploitation de l'écosystème pour saisir des opportunités en faveur du projet.

L'analyse de résultat de contenu a mis en évidence en phase de contrôle que les activités spécifiques de veille et d'interface du TM-CP ont davantage été reconnues comme une activité de projet spécifique.

Nous avons pu remarquer que la mobilisation de cette compétence a été favorisée par le haut niveau stratégique de projet. Autrement dit, le TM-CP a su mobiliser cette compétence en y investissant un temps considérable.

En effet, l'analyse de résultats de contenu en phase de contrôle a mis en évidence une augmentation des productions des TM-CP proportionnelle au nombre de personnes impactées, mais également aux liens potentiels avec les instances hiérarchiquement supérieures.

En outre, la mobilisation de cette compétence par le TM-CP a également été reconnue par les membres de son équipe projet. Ces derniers ont pu l'identifier comme une compétence et une activité spécifique du TM en situation de CP.

*Par exemple, la présentation officielle et/ou spontanée par le TM-CP du projet d'établissement auprès des instances du siège comme des praticiens de l'établissement, a eu plusieurs effets reconnus comme favorables. Ces effets portent sur :*

- la connaissance par l'ensemble des parties prenantes de la clinique sur les orientations stratégiques et les avancées annuelles ;*
- la valorisation des parties prenantes du projet ayant participé à son élaboration ;*
- la validation par les instances du siège du budget prévisionnel.*

*Il est à noter que les membres de l'équipe projet étaient « particulièrement sensibles » à la mobilisation de cette compétence par le TM-CP lors de la survenue d'évènements imprévus. D'ailleurs, certains d'entre eux pouvaient « juger s'il est compétent ou non rien qu'à ces moments clés ».*

Cela nous a permis de relier le fait que TM-CP avait tout intérêt à faire valoir au cœur de son accompagnement de projet ses activités communicationnelles, qu'elles soient « courantes » ou « exceptionnelles », auprès de ses parties prenantes clés, et ce afin de pouvoir les fédérer.

### Une capacité émergente à favoriser le développement des compétences

Comme vu en première partie de notre manuscrit (cf. 2.3.2.3), le chef de projet doit accompagner les membres de son équipe projet pour qu'ils mobilisent et développent certaines compétences pour le projet.

L'analyse comparative des résultats de contenu a mis en évidence une prise de conscience progressive des TM-CP sur la nécessaire évaluation, mobilisation et/ou développement des compétences requises des membres de l'équipe projet pour le projet en question. Ces compétences de projet peuvent différer de celles « usuelles » mobilisées dans l'exercice quotidien.

La capacité à favoriser le développement des compétences par le TM-CP a été étudiée à la fois selon l'auto-évaluation des TM-CP lors des entretiens, mais aussi au cours des observations participatives du C1, consignées dans l'agenda sous forme de cahier de bord de recherche.

En phase préliminaire, ces aspects étaient quasiment inexistant dans l'ensemble des productions des TM-CP. Cela s'est notamment manifesté par le fait qu'aucune identification des compétences attendues spécifiques du membre par le TM-CP pour le projet n'était explicitée, consignée, déduite. La confusion entre compétences usuelles et compétences requises limitait cette activité, ce qui se traduisait soit par la délégation totale à certains membres de certaines activités, ou bien par la gestion totale par le TM-CP de l'ensemble des actions du projet (d'où la pondération générale prédominante RNES1d1).

*Par exemple, un TM-CP nous expliquait qu'un de ses collaborateurs en situation de chef de projet n'avait pas de formation spécifique, mais que pour autant « ça n'enlève en rien à sa capacité à gérer ».*

*Un autre TM-CP, sur un projet antérieur considéré comme en échec, nous a exprimé le fait que si c'était à refaire, il ne prendrait « que des experts de la production attendue ».*

En phase de contrôle, les activités pour favoriser le développement des compétences ont été effectives pour la plupart des TM-CP. Cette compétence a été ainsi peu à peu mobilisée et les TM-CP l'ont identifiée comme une compétence certes spécifique mais difficilement nommable. Ils évoquaient plutôt le fait de mobiliser une compétence pédagogique et stratégique.

Plusieurs TM-CP ont exprimé l'importance à notamment identifier les compétences qu'ils attendaient des membres de l'équipe projet et par conséquent de faire le choix de retenir tel ou tel membre. Cela a signé une évaluation favorable de la représentation, avec une prédominance du codage RNEDA2ex2 (erreur dans la démarche = raisonnement incomplet) en phase de contrôle. Aussi, il est à noter qu'un TM-CP envisageait de retenir un membre sans avoir une évaluation antérieure, pour lui donner une « opportunité de développement ».

Cependant, il a persisté un sentiment « d'effort » à effectuer pour systématiser la mobilisation de cette compétence par la majorité des TM-CP, signe d'un développement en cours.

L'analyse comparative des résultats de contenu a également révélé une évolution favorable de la détermination des compétences pour chaque membre et le groupe

*Par exemple, à la question « qu'est ce qui fait qu'un projet a réussi ? », plusieurs d'entre eux faisaient état de leur gestion totale de l'ensemble des activités. En phase de contrôle, sur les cinq TM-CP, deux ont déclaré avoir besoin de former leurs membres à la gestion de projet au C1, deux autres ont signifié l'organisation et/ l'animations de séances spécifiques pour que certains membres de leur équipe projet bénéficient d'expertises, ou bien acquièrent des savoirs. Les productions écrites font état de plans de formations ou de temps alloués pour certains apprentissages, comme un planning aménagé pour développer l'activité de prévention pour un projet d'établissement.*

Ce paragraphe consacré à l'analyse comparative des résultats de contenu des compétences spécifiques du TM-CP nous a permis de faire émerger des réflexions supplémentaires sur l'évolution de ses représentations.

Si nous nous appuyons sur la démarche intégratrice de Kolb (1984) schématisée dans la figure 24, peut-on envisager la possible mobilisation de ces compétences spécifiques dans le monde des opérations ?

L'expérience de projets permet -elle de développer chacune de ses trois compétences clés ?



**Figure 24 Démarche intégratrice de l'expérience dans le processus d'apprentissage selon Kolb (1984).**

Dans cette perspective, nous avons-nous même expérimenté l'accompagnement à l'approche complexe de projet en tant que chef de projet.

## 1.2- L'expérience d'accompagnement par le chercheur-chef de projet

Notre recherche-intervention a également offert la possibilité pour nous chercheur, de vivre l'expérience de CP, sur le projet de construction d'un réseau de soins de proximité. Le C1 a ainsi pris la mesure de l'accompagnement à l'approche complexe de projet proposé dans notre recherche-intervention.

Pour ce faire, le C2 a joué le rôle de « méta-accompagnateur » auprès du C1, en « back office », afin de garantir la scientificité de la démarche et la réflexivité du C1.

L'expérience du C1-CP a permis de générer des données supplémentaires par rapport à l'accompagnement qu'il a mené auprès des TM-CP dans leurs projets respectifs. L'ambition a été de mieux comprendre certains aspects de l'accompagnement à l'approche complexe de projet ainsi que de leurs effets, notamment avec les parties prenantes de projet.

Comme vu dans la deuxième partie de notre manuscrit (cf. 3.1), cette expérience immersive nous a également permis d'accompagner les TM dans un autre contexte, en les positionnant en tant que membre du comité de direction du projet de réseau de soins de proximité, c'est-à-dire observateurs impliqués. Cette démarche avait pour objectif de contribuer au mécanisme d'acquisition d'une nouvelle représentation selon le cycle d'apprentissage de Kolb (1984) ( cf figure 2 précédente) que ce soit pour le chercheur comme pour le praticien. L'inversion des rôles de spectateur et acteur entre le chercheur et le TM a permis à chacun d'entre eux de compléter le cycle.

Les TM sont devenus observateurs d'une expérience concrète en situation, ce qui a favorisé leur réflexivité par :

- la prise de recul sur l'accompagnement de projet qu'il menait avec une relation avec le C1 basée sur l'échange de pratique, le partage d'expérience ;
- l'analyse et l'évaluation des effets des préconisations d'accompagnement par le C1-CP « sur le terrain ».

Cette forme d'apprentissage nous a semblé complémentaire à l'accompagnement que nous avons mené, car elle a l'avantage de pouvoir « démontrer par l'exemple » et ainsi, peut renforcer d'une certaine manière la légitimité du C1 auprès des praticiens.

Afin de pouvoir faire une analyse comparative des résultats de contenu où nous étions nous-mêmes chef de projet, nous (C1 et C2) avons fait le choix d'avoir la même démarche de traduction, la même méthodologie et donc pratiquer aussi la multiangulation (entretiens, études documentaires, observations) comme détaillé dans la deuxième partie de notre manuscrit (2.2).

Le C1-CP a notamment mené des entretiens exploratoires initiaux et finaux auprès des membres de l'équipe projet, puis étudié et/ou utilisé les documents, grilles d'observations, prises de notes, comptes-rendu, observations participantes pour le projet « ProxiPart ».

Comme vu en dans la deuxième partie de notre manuscrit, nous avons par la suite élaboré une grille d'évaluation des représentations des membres de l'équipe projet, ce qui nous de comparer les résultats avant et après notre intervention, mais également avec ceux recueillis dans l'accompagnement de projet de chaque TM-CP.

Ces résultats furent consignés dans le tableau 18 :

|   | Phase préliminaire   | Phase de contrôle   |
|---|--|---|
| Langage projet  | RNES1  | RF2   |
| Organisation de projet<br>(= gestion de projet)   | RNES1  | RF2   |
| Management de projet<br>(= pilotage de projet)  | RNES1  | RF2   |
| Performance de projet   | RNES1  | RNEDAd2   |
| Compétences spécifiques du chef de projet   | RNES1  | RNEDAd2   |
| Mobilisation des principes de la pensée complexe dans l'accompagnement de projet (par le C1-CP) | Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : moyenne<br>Reliance : forte<br>Dialogie : forte<br>Irréversibilité : moyenne<br>Systémie : moyenne<br>Emergence : faible<br>Ecologie de l'action : moyenne<br>Imprévisibilité : moyenne<br>Récursivité/auto-écologie de l'action : faible<br>Hologramme : faible | Réintroduction du connaissant dans toute connaissance : forte<br>Reliance : forte<br>Dialogie : forte<br>Irréversibilité : moyenne<br>Systémie : forte<br>Emergence : moyenne<br>Ecologie de l'action : forte<br>Imprévisibilité : moyenne<br>Récursivité/auto-écologie de l'action : moyenne<br>Hologramme : moyenne |

**Tableau 18 : Grille d'évaluation comparative de l'accompagnement à l'approche complexe de projet des membres de l'équipe projet « ProxiPart » par le C1-CP.**

Cela nous a permis d'extraire de nouvelles données générées par notre expérience en tant que chef de projet sur les différents aspects de projet, et en particulier sur l'accompagnement à l'approche complexe de projet auprès des membres de l'équipe projet.

### 1.2.1- Une évolution spécifique des représentations des membres de l'équipe-projet

---

L'accès direct aux membres de l'équipe projet a été pour nous une génération de données supplémentaires et complémentaires, vis-à-vis de l'accompagnement mené auprès des TM-CP à l'approche complexe de projet.

D'une manière générale, l'analyse comparative de résultats de contenu nous a permis de faire le constat suivant : les résultats ont montré une différence notable comparativement à ceux des TM-CP.

Deux grands axes semblent expliquer ce phénomène. D'une part, les membres de l'équipe projet n'avaient pas bénéficié d'une formation de projet (hormis l'un d'entre eux en situation aussi de TM-CP). De ce fait, l'ensemble des représentations de langage projet, organisation de projet, management de projet et compétences spécifiques de chef de projet attendues n'ont pas bénéficié de deux étapes sur quatre du cycle d'apprentissage selon Kolb<sup>119</sup>. Les représentations des membres de l'équipe projet ont certes évolué favorablement au cours de l'expérimentation ProxiPart menée par le C1-CP, mais en restant majoritairement « floues » en phase de contrôle (prédominance RF2). En effet, les membres de l'équipe projet n'ont pas eu l'opportunité de s'approprier véritablement le vocabulaire commun de projet, et ce malgré la co-construction de la finalité, de l'objectif général et autres éléments structurants.

---

<sup>119</sup> Il n'y a pas eu d'observation réflexive, ni de conceptualisation abstraite des domaines de projet favorisées dans la formation projet.

*Pour illustration, la phase amont de projet a été vécue pour la majorité d'entre eux comme une étape jamais appréhendée en tant que telle (c'est-à-dire « officielle »). Elle a été estimée « assez longue dans sa durée » car « essentiellement basée sur la réflexion et sans action ». Cependant, elle a permis d'accélérer considérablement selon leurs dires la mise en place des actions en phase de conception.*

D'autre part, la majorité d'entre eux ne menaient pas de projets en tant que chefs de projet. Cela a eu un impact sur l'apprentissage de l'approche complexe de projet caractérisée par l'absence d'expérimentation active des acquisitions individuelles et collectives en dehors de l'expérience du projet proxipart. L'absence d'opportunité de transmissibilité expliquerait la faible mobilisation des principes de récursivité et auto-éco-organisation qui pour rappel, se manifestent par l'apprentissage individuel et collectif.

Ainsi, en ce qui concerne la performance de projet, l'analyse des résultats de contenu a mis en évidence une évolution des représentations passant d'une prédominance de codage d'erreurs de savoirs en phase préliminaire, à des représentations incomplètes dans le raisonnement. Pour illustration, en nous référant aux facteurs déterminant la performance de projet comme vu en première partie de notre écrit :

- les éléments constitutifs des théories classiques de projet ont été perçus comme élémentaires et fondamentaux pour la performance de projet et ce, par la majorité des membres de l'équipe projet en phase de contrôle ;

Voici quelques extraits de discours des membres de l'équipe projet :

*« Sans communication, le projet n'existe pas »*  
*« Ce projet, il répond aux orientations et aux cahiers des charges qualité de la certification »*  
*« On nous attend au tournant pour les résultats (financiers) »*  
*« Faut pas traîner la fin du projet est prévue prochainement »*

- la prise en compte des mécanismes d'élaboration et d'évolution des représentations individuelles et collectives (construction sociale) ne concernait que le membre et l'équipe projet, sans intégrer celle des autres parties prenantes :

*« Ils (les soignants d'un service de soins) ne veulent pas comprendre, je leur répète, c'est comme s'ils redécouvraient, alors que cela fait un an que nous y travaillons déjà » ; « c'est bizarre, là ils (un comité de direction d'une clinique) étaient à l'écoute et constructifs »*

- la veille et l'analyse constantes de l'écosystème à visée compréhensive contribuant à l'adaptation de projet dans le temps n'ait pas été un facteur suffisamment évoqué dans la performance de projet. « On a assez étudié le problème, on sait bien où on va » : Cette réflexion d'un des membres de l'équipe projet est une illustration de l'incomplétude du raisonnement, car les points dédiés à l'analyse des événements impactant ProxiPart à chaque réunion équipe projet étaient eux particulièrement étayés.

Enfin, les compétences spécifiques de chef de projet selon les membres de l'équipe projet ont évolué d'une prédominance erreurs de savoirs vers erreurs dans la démarche (représentations à raisonnement incomplet). Comme évoqué au début de ce paragraphe, l'absence de formation ajoutée à l'absence d'expérimentation active de chef de projet par la majorité des membres explique les résultats suivants :

- une amélioration dans la distinction des compétences génériques de chef de projet issues de l'approche classique de projet (techniques de management de projet, management stratégique et opérationnel et leadership) ;

*« Un chef de projet, ça doit savoir diriger l'équipe, organiser » « N'est pas un chef de projet, celui qui ne sait pas suivre l'avancement des actions, trancher quand il le faut, et remobiliser ceux à la traîne »*

- des représentations persistantes erronées des compétences spécifiques du CP à l'approche complexe de projet, comme par exemple leadership « partagé ». Pour illustration, la lettre de mission actant les rôles de veille et d'interface pour chaque membre de l'équipe projet fut pour ces derniers, le signe d'une officialisation de la mission, et non celui de responsabilités partagées.

Voici la réaction d'un membre de l'équipe projet à la réception de la lettre de mission : *« c'est la première fois que j'ai une lettre de mission pour un projet, on ne peut pas me reprocher de prendre du temps pour ».*

En phase de contrôle, nous avons pu faire le constat d'une amélioration de cette représentation au travers de nouvelles productions effectuées de manière autonome comme les flyers, les réponses aux mails de partenaires, l'animation de réunions d'instances sur chaque site. Chaque membre avait pris certaines initiatives sur le terrain et en avait tiré des bénéfices qu'il pouvait exprimer lors des points d'analyse en équipe projet ou en suivi individuel avec le CP. Cette évolution favorable extraite des productions n'a cependant pas permis la reconnaissance de la compétence de leadership partagé du CP en tant que telle. Il fut plutôt question selon leurs dires de « *Confiance et solidarité entre les membres de l'équipe projet* », « *Réactivité et engagement individuel pour le projet* » ;

- communication stratégique en réseau : Cette compétence spécifique du CP a été une exigence déduite du discours de la majorité des membres lors des entretiens individuels préliminaires. Cependant, il était essentiellement question qu'ils ne puissent pas subir les effets délétères comme « *compenser le manque de communication du chef de projet* », « *informer pour la première fois les personnes les plus concernées* ». Cette prédominance d'erreur de savoirs n'évolua pas au cours du temps et nous avons retrouvé la même prédominance en phase de contrôle, liée :

- d'une part à une difficulté pour chaque individu à identifier le réseau de communications évolutif et complexe du projet ;
- d'autre part analyser sa contribution effective dans le rôle de veille et d'interface, ce qui requiert de sa responsabilité, et de celle du chef de projet.

- développement des compétences : en phase préliminaire, certains membres ont explicité le besoin d'être accompagné par le Chef de Projet dans leurs missions, du fait de leur « *position hiérarchique inférieure* » qui ne les autorisait pas selon leur propos, à faire valoir leurs compétences. De ce fait, les activités qui leur ont été confiées sous leurs responsabilités ont été accompagnées par le CP en vue d'une autonomie progressive. Cela s'est notamment traduit par le fait de mobiliser des professionnels experts pour travailler avec elles. En phase de contrôle, cette représentation dominante d'erreur de savoirs a évolué favorablement mais de manière incomplète en partie liée aux profils mixte manager/non manager.

Nous allons voir dans le prochain paragraphe, les résultats de l'expérience du C1 en situation de chef de projet.

## 1.2.2- Une immersion pour comprendre les modalités d'accompagnement à l'approche complexe de projet

---

Les résultats de l'analyse de contenu du C1-CP au plus près des membres de l'équipe projet nous ont permis d'avoir une compréhension plus fine de l'accompagnement à l'approche complexe de projet, en particulier sur les modalités de mise en œuvre, suivi et adaptation.

### La nécessaire adaptation de la mobilisation des principes de la pensée complexe

D'une manière générale, chaque principe a obtenu sensiblement des niveaux de mobilisation équivalents en phase de contrôle vis-à-vis de ceux des top-managers chefs de projet.

Le principe de reliance, a été fortement mobilisé par le C1 sur l'ensemble des aspects de gestion, de pilotage et d'accompagnement de projet, principe lui-même transmissible. Par exemple, la cartographie des contraintes fut un support de réflexion individuel et de discussion collective quasi systématiquement utilisé pour comprendre les événements comme prendre les décisions. D'ailleurs, les analyses des membres de l'équipe projet lors des points individuels ou lors des réunions équipe projet ont, en phase de contrôle, mis en évidence « *une analyse à 360 degrés* ».

Le principe dialogique a quant à lui été également fortement mobilisé pour assurer la co-habitation de membres aux profils divers dans l'équipe projet, en plus des autres instances et parties prenantes développées dans l'accompagnement des TM-CP. Le C1 a pris la mesure du consensus à obtenir au sein de cette instance comme auprès des autres parties prenantes pour faire valoir le projet aux autres parties prenantes. Pour ce faire et afin de ne pas perdre le sens du projet dans les décisions concertées et négociées de cette instance, le C1 a mobilisé le principe d'irréversibilité en resituant les raisons du projet et les objectifs fixés. En outre, cet exercice collectif a permis de renforcer la représentation commune du projet, ce qui de notre point de vue a garanti une cohérence de discours et activités des membres en dehors des réunions équipe projet. Cet exemple illustre également le fait que ce principe d'irréversibilité fut mis à profit comme les TM-CP dans la gestion des risques, et assura la prévention des résistances et des errances. En nous intéressant à cette prévention comme facteur contributif de la performance de projet, le C1-CP a mobilisé le principe d'écologie de l'action comme les TM-CP dans le pilotage du système de communication. Cela s'est traduit par une stratégie concertée et répartie entre lui et les membres de l'équipe projet, de telle façon à provoquer des effets attendus, mais également pallier aux effets inattendus délétères.

*Pour illustration, la mise en place d'un poste infirmier issu du plan d'actions de ProxiPart dans un établissement provoqua de nombreuses interrogations de la part de la direction du site, sceptiques sur respectivement la légalité des actes expérimentés, la rétribution financière effective, ainsi que le respect des conditions de travail. Face à cette situation, 3 des membres de l'équipe projet agirent de concert avec le C1-CP pour diminuer ces résistances. Le C1-CP élaborera avec la directrice des ressources humaines les modalités du contrat de travail. Le C1 rencontra le directeur d'établissement et le directeur financier avec le membre de l'équipe projet responsable administratif de cette même structure pour convenir des modalités de facturation et de paiement des actes. Dans un second temps, l'infirmière recrutée rencontra les responsables des ressources humaines pour connaître et appliquer les poses de congés, les absences, dépassement d'heures, mais également le directeur financier pour le circuit d'encaissement des paiements. Le C1-CP présenta en comité de direction de chaque site la mission et recensa les besoins. Il établit un temps d'intégration d'un mois avec l'infirmière recrutée, puis élaborera avec elle une note d'information détaillant les lieux et horaires de permanences pour l'ensemble des services des sites.*

En ce qui concerne le principe d'imprévisibilité, l'arrêt longue durée d'un des membres de l'équipe projet accompagné du départ d'un autre pour raisons familiales, et enfin la période de confinement liée au coronavirus suspendant toute activité collective, a poussé le C1-CP à mobilisé ce principe. L'enjeu était pour rappel de pouvoir s'adapter, et intégrer les essais-erreurs. Nous avons au travers de cette expérience, pris conscience que ces activités pouvaient aussi se produire au sein même des instances. Cela s'est traduit par l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe projet, à savoir l'attachée de recherche clinique et la chargée de relations médicales. Ces professionnels ont été accueillis dans cette instance déjà constituée depuis un an. Cela a favorisé un « regain de dynamisme » au sein de l'équipe, mais également renforcé la valorisation du projet :

- la chargée de relations médicales contribua à la diffusion de cette nouvelle offre de soins auprès de la médecine de ville, et nous restitua leurs réactions ;

- l'attachée de recherche clinique se chargea de la construction d'un dossier à déposer pour développer une recherche clinique émanant du projet ProxiPart.

Enfin, en ce qui concerne la mobilisation des principes de récursivité et d'auto-éco-organisation se manifestant par les apprentissages individuels et collectifs, le C1-CP a pu en particulier évaluer :

- l'évolution de l'accompagnement ;

- la capitalisation dans le monde des opérations des acquisitions des membres de l'équipe projet, autrement dit « l'effet boule de neige ».

Concernant l'évolution de l'accompagnement, l'expérience a conforté le fait que la mobilisation des principes de la pensée complexe influait sur le choix et la mise en œuvre des méthodes issues de l'approche classique de projet. Autrement dit, la mobilisation des principes de la pensée complexe par le chef de projet assurait l'adaptation des méthodes, démarches de gestion, pilotage et management de projet en fonction des phénomènes sociaux, en favorisant particulièrement les activités de co-construction, avec différentes parties prenantes, faisant partie ou non des instances du projet.

*Pour illustration, nous recherchions un outil de mesure permettant d'évaluer l'impact de la fonction de coordination de l'infirmière de prévention diabète sur la diminution d'apparition de cette pathologie chronique. Cette problématique a été résolue au cours du montage d'un projet de recherche clinique avec l'attachée de recherche, le méthodologiste du siège qui détenaient des outils de mesure scientifiquement éprouvés. Ainsi, cette activité de co-construction a permis l'acquisition d'une nouvelle méthode de recherche « classique », manifestations de l'apprentissage à la fois pour le CP et certaines parties prenantes. En outre, cette expérience fut transmise à l'instance de comité de direction. Certains TM-CP exprimèrent le fait de pouvoir faire valoir de la même façon d'autres fonctions supports.*

Au cours de l'expérience ProxiPart, nous avons pu également faire le constat des différentes activités possibles favorisant l'apprentissage des membres de l'équipe comme du comité de direction. Pour ce faire, le C1-CP s'est appuyé sur les Besoins Intérêts, Moyens, Compétences des entretiens initiaux exploratoires, ainsi que l'analyse des interactions entre les membres et autres parties prenantes au cours du projet. Le C1-CP a adapté son accompagnement pour non seulement mobiliser les compétences existantes, mais également en faire émerger et en développer de nouvelles. C'est ainsi que certains membres de l'équipe projet ont effectué des activités nouvelles pour elles, comme par exemple la conception de flyers, l'animation de stand, le dépôt d'appels à projets, l'élaboration de carnet de bords patient. Ces activités ont signé des apprentissage de niveau 2 (cf. Chapitre II). Ces apprentissages ont été menés par le C1-CP à partir d'un appel à volontariat suivi d'une concertation pour une mise à disposition des ressources nécessaires (budget, fonction expertes..).

Il est à noter cependant que pour certaines parties prenantes, la « *mise en pratique effective du plan d'actions* » a révélé des écarts entre les discours volontaristes et les actes effectifs réalisés. Cela s'est notamment retrouvé dans la mission de communication régulière et positive des directeurs de site (également membres du comité de direction de projet) auprès de leur comités de direction d'établissement. En effet, malgré les rappels réitérés du C1-CP de cette mission des membres de comité de direction de ProxiPart, l'évaluation eut comme résultat une méconnaissance de ProxiPart sur certains site. A ce titre, deux des cinq TM-CP reconnurent : « *ne pas avoir assez parlé du projet* ». Or, comme ils ont pu l'évaluer par eux-mêmes pour leur projet, l'absence d'informations préalables a suscité de nombreux questionnements au cours de la période d'intégration de l'infirmière dédiée à la prévention du diabète. Bien que l'équipe projet avait porté sa vigilance sur la nécessaire information par les TM de chaque site, le C1-CP n'avait pas suffisamment anticipé les effets de l'absence d'informations possible de ces derniers. De ce fait, des effets délétères quasi irréversibles sur un des sites apparurent, se manifestant par une méfiance de la part du corps soignant ne « *comprenant pas qu'on fasse payer des soins à des patients même volontaires* », et encore moins « *le fait qu'on paye une infirmière qui aille sur tous les sites* ». Le C1-CP ainsi que l'infirmière ont du déployer une stratégie de communication corrective, basée sur une posture pédagogique afin de rattraper cet écueil. Face à l'irréversibilité de la situation, le C1-CP prit la décision concertée d'en référer au commanditaire, pour modifier les modalités d'exercice de l'infirmière. Cette activité fut un apprentissage vécu dans un premier temps comme un « *rattrapage forcé* » mobilisant beaucoup d'énergie, puis dans un second temps, comme un obstacle important surmonté pour sécuriser le projet. En somme, le C1-CP a pu expérimenter l'apprentissage des essais-erreurs en déployant une communication basée sur la pédagogie pour atténuer les effets délétères de la mobilisation du principe d'écologie de l'action par un TM-CP. Ce déficit était lié à un déficit de prise en compte de l'évolution du niveau stratégique (nombre de parties prenantes plus importantes) du projet dès la phase de conception. Ceci fut un phénomène qualifié d'émergent.

En conclusion de ce paragraphe, l'accompagnement à l'approche complexe de projet par le C1-CP a permis de conforter que l'augmentation du niveau de mobilisation des principes de la pensée complexe améliorerait la performance de projet. En outre, de nouveaux éléments sont venus enrichir notre analyse de l'approche complexe de projet comme :

- la nécessaire adaptation de la mobilisation des principes de la pensée complexe en fonction :

- de l'évolution possible du niveau stratégique de projet au cours de son déploiement,
  - du développement des compétences des membres de l'équipe projet,
  - des écarts entre les volontés exprimées et les faits.
- la prépondérance de l'activité de co-construction pour prévenir les errances, les résistances, et favoriser l'apprentissage en situation de projet.

### L'évolution du système de référence du chef de projet favorisée par la co-construction

---

Grâce à cette expérience immersive, nous avons pu particulièrement appréhender les activités collectives. Dans ce contexte, le discours a été un moyen précieux permettant l'échange et la circulation des informations dans les groupes de travail (Pilnière, 2007, pp. 207).

A l'instar de Sallaberry (1996), nous avons conforté le fait que l'élaboration d'un système de référence commun lors notamment des réunions assurait une cohérence des discours et activités de chaque partie prenante.

Ici, le système de référence pour le groupe s'est appuyé sur celui « scientifique »<sup>120</sup> du C1-CP. Nous avons pu faire le constat que le système de référence du C1-CP est une construction qui a elle-même évolué à la fois pour être « adoptée » par les parties prenantes, mais également pour faire avec et dans *l'évolution de l'écosystème*.

---

<sup>120</sup> Nous reprenons les propos de Sallaberry (1996, pp.143) qui explique que « la scientificité passe par le renoncement à l'illusion du « tout savoir » [...] Ce renoncement permet de concevoir chaque outillage théorique, dans son aspect relatif et limité, comme complémentaire des autres ».

*Voici une illustration de ces aspects :*

*Le C1 a du modifier, reconsidérer la stratégie d'expérimentation d'un parcours de soins issu de ProxiPart au cours de sa phase de conception, car il a été retenu dans l'expérimentation nationale « Art. 51 EDS » issu du Plan Ma Santé 2022. Cela s'est traduit par le fait de se conformer au formalisme national, planning compris. Ainsi, la désignation par le sponsor du Siège du chef de projet se porta sur une partie prenante de l'établissement cible, infirmière experte de la prise en charge Récupération Rapide Après Chirurgie, comme dans tous les établissements retenus. De ce fait, le C1-CP a du adapter son accompagnement en changeant de rôle sur ce parcours-test. Après entretien avec le directeur de l'établissement cible et du chef de projet nouvellement désigné, il endossa le rôle de membre de l'équipe projet garant de « l'avance prise dans la réalisation des actions entreprises issues de ProxiPart ». Dans ce contexte, le C1 accompagnait l'infirmière-CP dans cette fonction, ce qui s'est traduit par un temps nécessaire pour s'accorder sur les missions respectives de chacune. Le C1 proposa de mettre à profit la rigueur scientifique auprès du CP et des membres de l'équipe projet, intégrant le sponsor, afin que la démarche et méthodologie entreprise soit enrichie et adaptée selon les besoins du plus grand nombre. En effet, le sponsor national était en lien direct avec les institutions ministérielles et autres établissements retenus.*

*Autre exemple illustrant une évolution du système de référence du C1-CP se déroula lors de l'expérience des essais-erreurs au cours de la phase de conception du projet ProxiPart. Nous avons eu l'opportunité de faire une présentation auprès de la direction d'une tutelle locale pour obtenir un soutien de leur part (autorisation légale, subvention, partenariat). Pour cela, nous avons tenté avec l'équipe projet d'adapter notre discours en fonction des orientations stratégiques de cette institution, en présentant un parcours de soins expérimental leur permettant de faire des économies de dépenses de santé, valoriser leur image, et être innovant auprès de leurs confrères sur d'autres territoires. Nous avons été dans l'obligation de réitérer cette action à maintes reprises auprès de professionnels de cette même institution, en occultant le fait qu'ils ne communiquaient pas entre eux sur le sujet, ce qui fut le signe précurseur d'une absence d'aide de leur part au bout du compte. « Cet espoir » vain a été vécu comme un « aveuglement » de la part du C1-CP lui-même. Que le C1-Cp puisse commettre cette erreur d'analyse stratégique fit évoluer sa représentation des essais-erreurs dans son système de référence, incluant également l'acteur CP au même titre que les autres parties prenantes.*

### 1.3- Synthèse du chapitre 1 : « l'approche complexe de projet - évolution des représentations et accompagnement »

En synthèse de ce chapitre, l'analyse comparative des résultats de contenu entre la phase préliminaire et la phase de conclusion de notre recherche-intervention nous a permis de caractériser l'évolution des représentations de projet des parties prenantes. Elle a aussi contribué à identifier les effets de ces évolutions sur la performance de projet, via l'accompagnement à l'approche complexe de projet basée sur les principes de la pensée complexe selon E. Morin.

Le tableau 19 synthétise les résultats.

| Amélioration de la performance de projet | Langage de projet   | Organisation de projet (Gestion)  | Management de projet (Pilotage)  | Accompagnement de projet <sup>121</sup>   | Compétences spécifiques du Chef de projet   |
|--|---|---|--|---|---|
| Amélioration effective                   | <p><i>Nous constatons :</i></p> <p>Langage unifié identifié</p> | <p><i>Nous constatons :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Phase amont émergente présente</li> <li>-Formalisation des instances plus structurée constatée</li> <li>-Stratégie de projet plus approfondie réalisée</li> <li>-Plannification plus affinée</li> <li>-Communication de projet plus étoffée</li> <li>-Plan de risques capitalisé construit</li> </ul> | <p><i>Nous constatons :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Co-construction d'une représentation commune de projet</li> <li>-Activité plus intense d'étude des impacts de projet</li> <li>-Animation agile pour prévenir les errances et les résistances</li> <li>-Evolution possible de la structure projet</li> <li>-Reconnaissance du projet comme situation d'apprentissage</li> </ul> | <p><i>Nous constatons :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reliance pour toutes les activités de projet</li> <li>-Dialogie dans la stratégie de projet</li> <li>-Irréversibilité dans la gestion des risques</li> <li>-Emergence pour l'exploitation des nouveaux phénomènes</li> <li>-Ecologie de l'action dans le système de communication</li> <li>-Imprévisibilité acceptée en situation de projet</li> <li>-Récursivité et l'autoécoorganisation en faveur de l'apprentissage en situation de projet</li> </ul> | <p><i>Nous constatons :</i></p> <p>« Triangle des talents »<sup>122</sup>; davantage mobilisés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Technique de management de projet</li> <li>-Management stratégique et organisationnel<sup>123</sup></li> <li>+ Leadership renforcé du TM</li> <li>+ Communication stratégique en réseau<sup>124</sup></li> <li>davantage reconnue comme spécifique au CP</li> <li>+ Capacité à développer des compétences</li> </ul> |

**Tableau 19 : Résultats de l'accompagnement à l'approche complexe de projet sur la performance de projet.**

<sup>121</sup> Mobilisation des principes dans des domaines de projets spécifiques.

<sup>122</sup> Comme vu dans la deuxième partie de notre écrit selon le PM Institute (2017, p. 56).

<sup>123</sup> Comme vu dans la deuxième partie de notre écrit, issues des compétences génériques en management de projet d'ordre cognitif selon Zannad (2008).

<sup>124</sup> Illustrant les compétences d'ordre sociales et politiques selon Zannad (2008).

Cette analyse nous a permis de caractériser l'impact de l'accompagnement à l'approche complexe de projet par les top-managers-chefs de projet sur l'amélioration de la performance de projet, dans le pôle d'établissements de soins privés.

Ces résultats nous ont amenée, dans un deuxième chapitre, à approfondir d'un point de vue théorique certains aspects de l'accompagnement de projet, avant d'établir des préconisations permettant de répondre à notre question de recherche : Quelles modalités d'accompagnement un top-manager chef de projet peut-il mettre en œuvre pour favoriser la performance de projet ?

## CHAPITRE 2 - La performance de projet : vers un accompagnement-apprentissage

L'analyse que nous avons pu effectuer à l'issue de notre intervention a mis en exergue une performance de projet améliorée ainsi que l'évolution des représentations mentales des parties prenantes. De notre point de vue, des apprentissages ont eu lieu favorisant l'amélioration de la performance de projet.

Ces apprentissages ont permis d'adopter l'approche complexe de projet en ayant la conscience et la volonté de dépasser les limites de l'approche classique de projet, autrement dit « *améliorer la situation en s'améliorant soi-même* » Vallat (2018).

Selon Vallat (2017), l'acceptation de l'incertitude est une remise en cause profonde de nos modes de production de connaissances. Pour aller plus loin, de notre point de vue, cette acceptation de l'incertitude est à mettre en relation avec l'adoption de l'approche complexe par les parties prenantes.

C'est donc dans ce contexte que dans un premier temps nous enrichissons nos apports théoriques sur l'apprentissage afin d'approfondir l'accompagnement à l'approche complexe de projet. Nous envisagerons notamment les apports de la pensée complexe dans l'apprentissage même. Cela nous permettra d'envisager des perspectives de développement dans l'accompagnement à l'approche complexe.

Puis, dans un second temps, nous proposerons des préconisations concrètes d'accompagnement à l'approche complexe de projet. Celles-ci permettent de créer des conditions d'apprentissage nécessaires au développement des compétences à l'approche complexe de projet et ainsi d'améliorer la performance de projet.

Ces préconisations s'inscrivent dans le cadre de notre posture épistémologique constructiviste, dans la mesure où celles-ci contribuent « *à mieux comprendre comment les représentations se construisent et de quelle manière elles peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques* » (Yatchinovsky, 1999).

## 2.1- L'accompagnement de projet vu sous l'angle de l'apprentissage à l'approche complexe

*Apprendre sans réfléchir est vain*

*Réfléchir sans apprendre est dangereux*

Confucius

Comme nous avons concentré l'analyse de notre intervention sur l'évolution des représentations, il nous a semblé pertinent d'approfondir notre réflexion sur les mécanismes d'apprentissage.

A ce propos et pour rappel, dans la première partie de notre manuscrit (cf. Partie I, Chapitre 2, paragraphe 2.3.2, Chapitre 3, paragraphe 3.3), nous nous sommes intéressée à l'apprentissage individuel et organisationnel afin d'en extraire les conditions en faveur du développement de compétences en situation projet.

Force est de constater que l'articulation entre l'apprentissage individuel avec celui organisationnel ne va pas de soi et semble de prime abord « flou » (Bollecker & Durat, 2006). Cela s'expliquerait par la quête d'une dissociation à tout prix entre l'individu et le collectif qui semblerait réduire la compréhension de ce phénomène. C'est pour cela que nous rejoignons le point de vue de Larrasquet & Claveranne (2004) qui affirment que « *l'apprentissage n'est pas individuel ou de groupe [...], l'apprentissage est un et qu'il est toujours individuel et de groupe* ».

Autrement dit, nous considérons que l'apprentissage est un processus individuel au cœur d'un phénomène collectif comme l'illustre Senge (1990) : « *Dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble* ».

Nous considérons donc le projet comme une situation propice à l'apprentissage organisationnel car, à l'instar de March (1991) il permet la combinaison d'activités d'exploration et d'exploitation de compétences individuelles.

Ce qui nous importe de comprendre est, à l'instar d'Argyris & Schön (Argyris & Schön, 2001, p. 23) : « *Quelles formes d'apprentissage organisationnel sont souhaitables et quels signes en traduisent l'existence ?* ».

Nous choisissons donc d'approfondir les trois composantes issues du schéma générique d'apprentissage organisationnel de ces mêmes auteurs<sup>125</sup> (Argyris & Schön, 2001, p. 23) :

*« un contenu d'informations ou produit d'apprentissage (issus ici de la mobilisation des principes de la pensée complexe) ;*

*un processus d'apprentissage qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information (ici l'accompagnement de projet) ;*

*un apprenant à qui le processus d'apprentissage profite (ici les parties prenantes du projet) ».*

Autrement dit, nous souhaitons particulièrement identifier dans ce cadre, des modalités d'accompagnement à l'approche complexe favorisant la performance de projet :

- ce que l'individu et le collectif peuvent apprendre de l'approche complexe de projet ;
- les mécanismes et signes d'appropriation des apprentissages de l'approche complexe de projet.

L'objectif est que les top-managers chefs de projet puissent avoir à leur portée des modalités d'apprentissage pour mener leur accompagnement à l'approche complexe de projet.

---

<sup>125</sup> La première composante intitulée par ces mêmes auteurs « un contenu d'informations ou produit d'apprentissage » est représenté par la mobilisation des principes de la pensée complexe dans l'accompagnement de projet, traitée précédemment.

## 2.1.1- Que pouvons-nous apprendre ? de l'information à la création de connaissances de l'approche complexe

---

Ce paragraphe est consacré à identifier ce que nous pouvons apprendre.

En premier lieu, nous avons souhaité explorer le mécanisme d'accommodation (Piaget, 1959) permettant l'intégration de l'information qui va transformer le schéma de pensée pour générer de la connaissance.

Puis, dans un second temps, il nous a semblé intéressant d'identifier les caractéristiques spécifiques des connaissances générées par l'approche complexe.

L'objectif est d'approfondir et affiner les conditions favorables de production de connaissances issues de l'approche complexe dans notre accompagnement.

### De la donnée à la connaissance : un cheminement complexe

---

A l'instar de Paquet (2006), nous avons pu faire le constat que les données dans une organisation sont partout et accessibles sous différentes formes. Pour autant, comment peuvent-elles être utilisées en faveur de l'apprentissage à l'approche complexe de projet ?

C'est en faisant la distinction entre donnée, information et connaissance que nous avons mieux compris le cheminement de transformation de ces premières vers la connaissance.

Pour ce faire, nous nous référons à plusieurs auteurs, qui font la distinction suivante :

- la donnée est un élément brut sorti de son contexte, qui est donc difficile à interpréter. (Blumentritt et Johnston, 1999 ; Balmissse, 2002 ; Paquet, 2006). Par exemple : « 155 000 » ;

- l'information est une compréhension des relations existantes entre plusieurs données, elle prend son sens dans un contexte à un moment « t » (Davenport & Prusak, 1998 ; Fitchett, 1998 ; Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999). Elle est cependant qualifiée de « statique » car elle ne permet pas de saisir l'évolution possible des relations entre les données, dans d'autres contextes et à d'autres moments. En reprenant l'exemple précédent : « le budget du projet X est de 155 000 euros » ;
- la connaissance est la compréhension et l'assimilation des processus cognitifs ou modèles mentaux<sup>126</sup> dont sont issus ces relations entre ces données. Cela permet de comprendre l'évolution dans le temps et dans d'autres contextes des informations (Blumentritt et Johnston, 1999 ; Balmisse, 2002 ; Paquet, 2006). Pour reprendre l'exemple précédent, « le budget prévisionnel 2019-2020 du projet X (sous-entendu selon les tableaux financiers en vigueur du groupe de cliniques présenté en juin 2019 au siège) est de 155 000 euros pour le pôle ».

A l'instar de Pilnière (2007), nous rejoignons plutôt pour notre part les propos de Claveranne et Larrasquet qui considèrent les informations (ou les données) comme des éléments formalisés et placés sur des supports (incluant les supports volatils, comme le support « hertzien » qui supporte le discours). Ils opposent l'information aux connaissances, qu'ils assimilent à des processus cognitifs, donc par nature internes à l'individu. Ainsi à l'instar de Larrasquet nous envisageons la « connaissance », comme « interne à l'individu », « in brain » et « l'information », « les données », comme « externes » à l'individu. Nous ne faisons pas de différence de nature entre « information » et « donnée » si ce n'est que nous considérons que les informations apparaissent comme plus structurées ou plus sophistiquées que les données.

---

<sup>126</sup> Nous reprenons les propos explicatifs et illustratifs de Thévenot & Perret, 2009 : « Résoudre un problème, comprendre un texte ou une consigne requiert la construction d'une représentation mentale de la situation décrite dans l'énoncé. La théorie des modèles mentaux précise la nature et la structure de cette représentation (Johnson-Laird, 1983 ; Johnson-Laird & Byrne, 1991). Les modèles mentaux sont des représentations internes analogiques de situation réelles ou imaginaires, c'est-à-dire que leur structure est isomorphe à la structure de la situation qu'ils représentent. »

Nous considérons ici que la connaissance est une construction de l'individu à partir d'une information reçue, conditionnée à la fois par l'écosystème, le moment durant laquelle elle se déroule, mais également par le système de valeurs, croyances, issus de l'expérience, de la culture et de l'éducation (Bender, 2000).

Autrement dit, la connaissance présente une dimension tacite modelée par la subjectivité de l'individu (Zarifian, 2002), mais également par le système de référentiels « externes à l'individu » comprenant notamment celles de l'organisation (Baumard, 1999 ; Belmondo, 2001).

Cette part tacite est difficilement transférable par codification contrairement à celle explicite (Spender, 1996). Cette part tacite nous permet de mettre en évidence le fait que « *we know more than we can tell* » (Polanyi, 1966). Dans cette perspective, comment se réalise la transformation de connaissances tacites vers des connaissances explicites (et vice versa) ?

Nous nous référons pour cela à Nonaka & Takeuchi (1995) qui présentent une modélisation du cycle de création de connaissances. Ce modèle permet non seulement de comprendre le passage d'un niveau individuel à un niveau organisationnel de la connaissance, mais également de distinguer les connaissances tacites et explicites.

Ce modèle processuel s'appuie sur quatre modes de conversion possibles de la connaissance :

- la Socialisation (de tacite vers tacite) : Il s'agit d'un processus de partage de modèles mentaux se manifestant par des actions de partage d'expériences comme la discussion, l'observation, l'imitation permettant notamment d'acquérir des aptitudes techniques ;
- l'Externalisation (de tacite vers explicite) : Cela concerne le processus de création de l'information explicite à partir de connaissances tacites en utilisant le plus souvent la discussion et la réflexion à partir d'hypothèses, de métaphores, d'analogies ;
- la Combinaison (d'explicite à explicite) : Elle est un processus de codification de l'information dans un système d'informations par le biais de réseaux d'informations existants. Cela permet entre autres choses à plusieurs individus d'apprendre « à la fois » (selon le mode de conversion suivant) ;

- l'Internalisation (d'explicite à tacite) : Il s'agit d'un processus d'assimilation de l'information explicite en connaissance tacite pour l'individu (appelé également intériorisation, incorporation) par le biais d'un mode d'apprentissage « en faisant » à partir de supports codifiés (verbaux ou documents).

Ce modèle appelé « SECI » représente le « mouvement du savoir » et met en évidence les relations entre informations et connaissances, explicites et tacites.

Nous restons cependant prudente sur le pré-supposé enchaînement ordonné dans le temps que nous ne pouvons considérer dans l'approche qui est la nôtre. Il s'agit plutôt de notre point de vue d'une représentation lisible de la nécessaire combinaison dynamique et aléatoire de ces modes de conversion.

En voici une illustration dans la figure 25 :

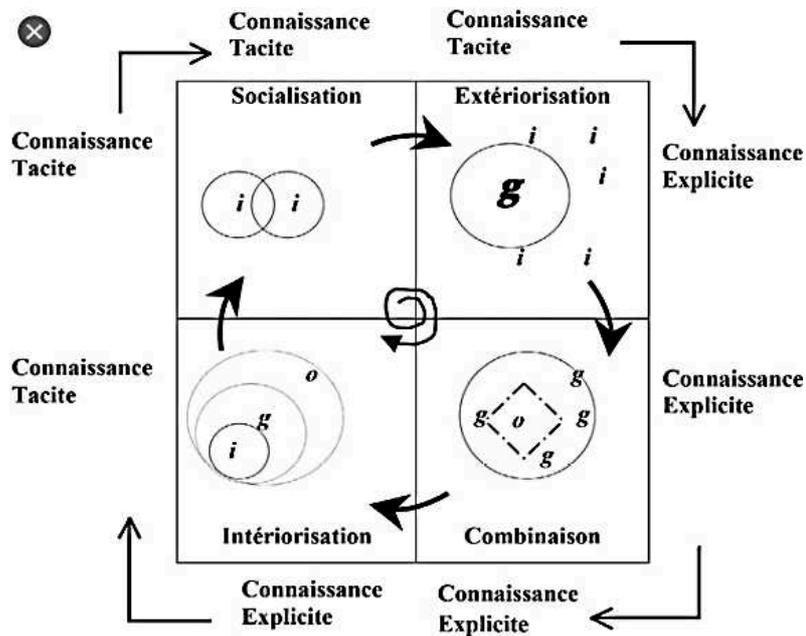


Figure 25 : Représentation du cycle de création de la connaissance selon Nonaka & Takeuchi (1995).

A l'instar des auteurs tels que Nonaka, Toyama & Konno (2000) et comme vu dans la première partie de notre écrit, nous considérons que la connaissance est donc un processus dynamique issu de l'interaction sociale entre l'individu et l'organisation. Nous avons trouvé particulièrement intéressant de pouvoir distinguer dans ce modèle les relations possibles entre la dimension tacite et explicite de la connaissance. Cela nous a permis d'identifier qu'il était possible d'acquérir des connaissances explicites et/ou tacites, répondant à notre question initiale « Que pouvons-nous apprendre ? ».

Pour ce faire, Nonaka, Toyama & Konno (2000) mettent en exergue le fait que certaines modalités d'apprentissage sont à combiner pour une meilleure appropriation des connaissances comme :

- la discussion, l'observation, l'imitation ;
- la réflexion, l'utilisation de métaphores d'analogies ;
- la codification ;
- la pratique.

Cette approche nous aide également à comprendre les écarts d'apprentissage dans notre recherche-intervention, qu'ils soient individuels (des top-managers chefs de projet par exemple) comme organisationnels (les équipes projets).

Pour illustration, si nous reprenons la formation de projet délivrée à l'ensemble des top-managers chefs de projet (TM-CP), nous avons pu faire le constat d'écarts dans l'acquisition des connaissances de chacun d'entre eux. Le chercheur C1 a pu les étudier selon les différentes modalités citées plus haut (modèle « SECI ») dans son accompagnement. Ces écarts s'expliqueraient selon les différentes théories exposées précédemment par plusieurs facteurs comme des différences d'éducation, de culture, de système de valeurs, de croyances qui constituent le système de référence de chaque TM-CP. Ces éléments vont dans le sens de la construction des représentations individuelles : chacun se construit ses propres représentations.

Par exemple le TM2-CP, qui a mené le projet de pôle avec les autres TM-CP en tant que membre de l'équipe projet, a pu mobiliser plus facilement le référentiel<sup>127</sup> commun de gestion de projet issu de la formation, dans le langage comme les pratiques d'accompagnement. De plus, il a pu l'intégrer dans le plan d'orientations stratégiques, livrable attendu du projet de pôle. Cela s'explique par l'accompagnement préalable dont il avait pu bénéficier un an auparavant pour son projet d'établissement ayant permis de co-construire un référentiel commun.

Dans notre recherche-intervention, le chercheur C1 que nous sommes a pu utiliser les différents modes de conversion du cycle de la création de la connaissance de la manière suivante :

- suivi individuel régulier avec chaque TM-CP, et situation d'accompagnant de projet pour ProxiPart : socialisation et externalisation ;
- production de documents divers comme mails, présentation power-points, note d'informations : combinaison ;
- co-animation de réunions, de groupes de travail : internalisation.

En conclusion de ce sous-paragraphe, la distinction entre données, informations et connaissances, comme l'étude des mécanismes de création de connaissances nous permettent de comprendre, comme l'explique Morin & al. (2013, p. 22) : « *que toute connaissance même objective, est à la fois une traduction cérébrale à partir de données issues du monde extérieur, et une reconstruction mentale, à partir de certaines potentialités organisatrices de l'esprit* ».

Il s'agit de favoriser l'appropriation des connaissances en combinant certaines modalités d'apprentissage (issues du cycle de création de la connaissance), tout en prenant en compte certains facteurs (comme la culture, les croyances...) comme variabilités.

Dans cette exploration des apprentissages pour un accompagnement à l'approche complexe de projet améliorant la performance de projet, et dans le prolongement de ce paragraphe destiné à mieux identifier ce que nous pouvons apprendre, il nous a semblé nécessaire d'approfondir les apports de l'approche complexe de la connaissance.

---

<sup>127</sup> Leplat (1991) nous explique que le référentiel correspond à une « *représentation fonctionnelle commune aux opérateurs, qui oriente et contrôle l'activité que ceux-ci exécutent collectivement* ». Il s'agit donc d'un ensemble de connaissances explicites et tacites construites par le collectif.

## La pensée complexe au service de la connaissance : les processus de production des connaissances

---

La connaissance renvoie à la science, qui est considérée dans la pensée populaire comme le « *répertoire des vérités absolues, des affirmations irréfutables* » (Morin, 2020).

Or, l'approche complexe révèle une autre manière d'aborder la science et donc la connaissance :

- en lui donnant un caractère réfutable (Popper, 1994) ;
- en la considérant comme un processus discontinu (Kuhn, 1962) ;
- en lui octroyant le problème de complexité de la connaissance (Bachelard, 1975).

La connaissance est selon certains auteurs, une représentation co-construite avec les autres (Maturana & Valera, 1994). Cette représentation est un « monde commun » dans lesquels les différents individus s'accordent. Selon Maturana & Valera (1994), ce « monde commun » est le produit des potentialités organisatrices de l'esprit. Ces potentialités organisatrices représentent le fruit de l'apprentissage de l'approche complexe. En effet, ces potentialités consistent à associer l'objet de la connaissance à son environnement et à son observateur.

Il s'agit même de ne plus considérer l'objet en tant que tel, mais plutôt comme un système organisé, vivant social, (donc un « monde » pour reprendre l'expression de Maturana et Valera) qui peut se confronter à la contradiction (Morin, 1997). Cela revient à considérer si nous reprenons les propos de Morin & al. (2013) que la connaissance est « co-construite par notre esprit ». Dans ce contexte, ces mêmes auteurs nous invitent à considérer le fait que « la connaissance de la connaissance est une exigence de la pensée complexe ». Selon eux, l'exigence de la pensée complexe sur la connaissance revient à répondre à la question : Comment relier les connaissances ? Pour ce faire, Morin (2004) propose une approche de la connaissance au travers de la mobilisation de quelques-uns des principes de la pensée complexe. Cela peut s'illustrer par le principe de boucle rétro-active d'une part, par celui de récursivité entre connaissances ensuite, le principe hologrammique, et le principe dialogique enfin. Le principe de boucle rétro-active entre les connaissances consiste à rechercher lorsque différentes connaissances sont mobilisées si d'autres causes sont générées à partir des effets étudiés. Cela a pour conséquence la génération d'un nouveau système de connaissances. Morin (2004) l'illustre au travers des connaissances de l'écologie scientifique qui mettent en évidence le rapport de dépendance de l'Homme envers la Nature. Relier ces connaissances à celles des sciences humaines permettrait notamment de sortir de la pensée cartésienne et ainsi passer d'une maîtrise absolue de l'Homme sur son environnement à l'acceptation de l'incertitude de l'écosystème. Cette incertitude peut se manifester par l'imprévisibilité, l'irréversibilité, l'émergence, l'écologie de l'action. Cela revient à dire que mobiliser le principe de rétro-action dans notre accompagnement consiste à favoriser l'apprentissage de l'approche complexe via :

- l'apport d'autres connaissances pour l'étude des phénomènes ;
- L'analyse des effets sur les causes ;
- L'identification d'autres connaissances générées.

*Au cours de notre intervention, nous avons pu par exemple constater que la mise en commun des différentes connaissances médicales avec les connaissances administratives au cours de la rédaction des projets d'établissement ont permis de générer notamment un autre système d'élaboration de budgets prévisionnels.*

Le principe de récursivité entre les connaissances promeut pour sa part la boucle d'auto-production entre elles. « *C'est une boucle dont les produits sont nécessaires à leur producteur et dont les effets sont nécessaires à leur cause* » (Morin, 2004, p. 28).

Dans notre accompagnement destiné à la génération de connaissances sur l'approche complexe de projet, les top-managers chefs de projet (*producteurs*) devaient expérimenter par eux-mêmes la mobilisation des principes de la pensée complexe avec leurs connaissances (notamment métiers), pour que les effets (*produits* = résultats et processus liés à la performance de leur projet) issus notamment de la pratique permettent l'évolution de leurs représentations mentales (*producteurs*) en faveur de l'approche complexe de projet.

Le principe hologrammique nous invite à relier la connaissance des parties à la connaissance du tout et inversement (Pascal, 2018) afin que la connaissance puisse à la fois représenter le tout, tout en étant une partie de ce tout. L'accompagnement à l'approche complexe doit dans ce contexte, favoriser cette dynamique.

Cela s'est illustré dans le cadre d'un projet d'établissement effectué d'un TM-CP : l'étude des perspectives de développement d'une spécialité (l'ophtalmologie), mais également celles du projet régional de santé, de la caisse primaire d'assurance maladie ont contribué à l'élaboration d'orientations spécifiques à l'établissement. Ces orientations ont ainsi été représentatives également d'une partie de celles des institutions (citées précédemment).

Le principe dialogique unit des connaissances à la fois complémentaires et antagonistes au lieu de les séparer, ou les rejeter. Cela peut concerner notamment le déterminé et l'aléatoire, le sujet à son objet (Morin, 2004). « *C'est un processus de traduction et de reconstruction* » (Ibid., p. 29). La mobilisation de ce principe durant notre intervention a été de relier les connaissances classiques de la gestion de projet à celles de la pensée complexe.

Cela s'est manifesté par exemple par l'utilisation de principes issus du Project Management Institute, d'agilité, du design thinking par certains top-managers chefs de projet. Il en a ainsi résulté une traduction spécifique de ces connaissances dans l'apprentissage de l'approche complexe.

En conclusion de ce paragraphe consacré à la mobilisation de la pensée complexe pour la connaissance, nous avons pu appréhender le fait que la connaissance « nécessitait une révolution épistémologique, celle portant sur la connaissance à travers l'avenir d'une pensée complexe » (Pena-Vega, 2008, p. 138). Autrement dit nous avons considéré la pensée complexe comme l'épistémologie de la connaissance de la complexité (Morin, 1969-1986 ; Pena-Vega, 2011).

Cela signifie que la pensée complexe donne la possibilité de « reconstruire une démarche cognitive » qui assure « l'articulation théorique ou brèche théorique entre sciences humaines, science anthroposociale et science naturelle » (Pena-Vega, 2011, p.87).

Concernant la production de connaissances, cela peut signifier, de notre point de vue, le fait que la pensée complexe nous incite à relier les connaissances et en particulier, à nous intéresser aux différents processus productifs induits par :

- la boucle rétro-active ;
- la boucle récursive ;
- le principe hologrammique ;
- le principe dialogique.

Ces processus de production de connaissances contribuent à faire évoluer notre façon d'agir (Julien & Marchesnay, 1992 ; Schmitt, Julien & Lachance, 2002).

Autrement dit, les processus de production de connaissances issus de la pensée complexe peuvent être des ressources cognitives nous permettant dans une approche complexe, d'agir avec compétences.

Ainsi, « en entrant » par les compétences, nous avons l'ambition que les top-managers chefs de projet puissent contribuer à développer leurs propres compétences, mais aussi contribuer au développement « *des capacités à affronter des situations « complexes » [...], à viser le développement d'aptitudes pour le long terme* » (Gaillot, 2009, p. 29).

Dans ce contexte, nous souhaitons poursuivre par l'approfondissement des ressources<sup>128</sup> nécessaires à l'apprentissage de l'approche complexe dans le cadre de l'accompagnement de projet.

---

<sup>128</sup> Comme vu en première partie, par ressources, nous reprenons les propos de Roos (2005, p. 15) qui les définit comme « un ensemble des moyens diversifiés et coordonnés pour traiter avec succès une situation-problème ». Ce même auteur distingue :  
- les ressources internes : les connaissances de l'individu en tant que « ressources cognitives », son savoir-être identifié comme « ressources conatives » et les qualités physiques appelées « ressources corporelles » ;

## 2.1.2- Comment favoriser l'apprentissage à l'approche complexe de projet ?

---

La recherche sur l'apprentissage organisationnel s'intéresse aux conditions spécifiques d'apprentissage issues des processus techniques et sociaux qu'elle génère (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Comment prendre en compte ces processus ? Pour ce faire, nous nous appuyons sur les propos de Brown & Duguid (1991) qui affirment que l'apprentissage est socialement construit. Dans ce contexte, il est à noter que le projet se caractérise notamment par sa complexité sociale. Cette complexité sociale est décrite par Boigey (2015, p. 159) de la manière suivante : « un système social adaptatif et temporaire, constitué d'un ensemble hétérogène d'activités [...] dans lequel les dynamiques sociales sont entièrement tournées vers la co-construction d'une réalité à venir dans le respect des contraintes, des objectifs ».

Notre objectif est donc de créer les conditions favorables « aux dynamiques d'apprentissage à mobiliser des connaissances pertinentes » (Boigey, 2015, p. 67). Autrement dit, nous souhaitons que l'accompagnement à l'approche complexe de projet permette, comme l'expriment de nombreux auteurs (Remington & Pollack, 2007 ; Thomas & Mengel, 2008 ; Boigey, 2015) de prendre en compte la complexité sociale des projets pour améliorer la performance de projet.

Pour y parvenir, nous nous sommes appuyée sur les travaux d'Argyris & Shön qui constituent une référence en matière d'apprentissage, car ils traitent à la fois des variables individuelles et organisationnelles, techniques et sociales.

Dans un premier temps, nous avons extrait selon leur théorie les modalités d'apprentissage organisationnel, à partir d'un élément cardinal de notre recherche : l'amélioration de la performance de projet. Nous avons illustré ces apports avec les résultats de notre recherche-intervention.

Dans un second temps, nous avons poursuivi l'étude de la théorie de ces mêmes auteurs en nous intéressant à une forme particulière d'apprentissage qui assure l'amélioration de la performance dans la durée ou autrement dit « l'effet boule de neige ».

---

- les ressources externes : les ressources humaines, et matérielles.

## Les modalités d'apprentissage de l'approche complexe de projet au travers des apports théoriques d'Argyris & Shön

---

L'amélioration de la performance dans la durée est un apprentissage que nous avons qualifié tout au long de notre recherche comme « l'effet boule de neige ». Argyris & Shön (2001) traitent la performance et l'apprentissage en indiquant que la performance est un élément cardinal de l'apprentissage.

Nous nous sommes intéressée à ces auteurs pour mettre en œuvre les processus de création de connaissance ou autrement dit, l'apprentissage de l'approche complexe de projet pour l'amélioration de la performance de projet.

Argyris & Shön (2001) nous indiquent que la performance est une combinaison de plusieurs apprentissages qu'ils nous a semblé important de distinguer.

### ◆ **Combiner plusieurs types d'apprentissages**

En premier lieu, selon ces auteurs, l'amélioration de la performance dans la durée est un apprentissage opérationnel qui valorise l'efficacité d'une action vis-à-vis d'objectifs fixés.

Cet apprentissage est généralement mesuré dans les organisations par un système de données qui permet de suivre l'avancement opérationnel. En ce sens, ce système de données (depuis son élaboration, jusqu'à son suivi, évaluation) constitue lui-même un apprentissage qu'ils qualifient d'instrumental. Ils expliquent notamment qu'il est le mode préféré des économistes.

*Dans notre recherche-intervention, au-delà de l'apprentissage opérationnel que nous avons pu mettre en œuvre, nous pouvons illustrer l'apprentissage instrumental avec l'évolution du système de mesure financier de la performance des projets, qui a progressivement intégré des données issues de l'Incitation Financière à la Qualité, de l'Art 51 de l'Episode de Soins et des divers Appels A Projet issus du Plan Ma Santé 2022. Il est d'ailleurs envisagé de prendre également en compte ceux de la Qualité de Vie au Travail (QVT) ou de la Responsabilité Sociétales d'Entreprises (RSE).*

A ce stade, nous pouvons faire le constat que cet apprentissage instrumental a contribué à intégrer de nouvelles parties prenantes peu ou pas sollicitées jusqu'à présent.

*Dans notre recherche-intervention, ce fut notamment le cas avec la Directrice Administrative et Financière Régionale et sa collaboratrice d'une clinique, mobilisées pour justifier le budget 2020 de ProxiPart au Siège.*

Prendre en compte ce type d'apprentissage et ses modalités dans l'accompagnement de projet fait évoluer indéniablement les critères et indicateurs définissant la performance de projet. En effet, ils sont construits au fur et à mesure.

D'ailleurs, cela peut aussi bien concerner les résultats comme les processus.

Les auteurs développent aussi dans leur théorie l'apprentissage individuel dans une organisation (organisation qu'ils définissent comme (Argyris & Schön, 2001, p. 28) des « *collectivités constituées d'individus* »). Ils mettent en évidence le fait que l'individu puisse en savoir plus ou moins vis-à-vis de l'organisation. C'est ce que nous avons, entre autres choses, pu vérifier dans notre recherche-intervention lors d'un projet d'établissement :

*De notre point de vue, l'écrit de chaque partie du projet d'établissement rédigé en groupe de travail restreint n'était pas le reflet exact du degré de connaissances acquis de certains individus. Ces individus, du fait de leur expertise sur un sujet, détenaient un niveau de précision important (notamment lors de l'établissement du processus parcours de soins du patient en Récupération Rapide après Chirurgie) difficilement transmissible dans son intégralité pour le reste des parties prenantes. Cependant, comme l'expriment les parties prenantes du groupe de travail, le rendu final et l'expérience étaient pour la majorité des participants bien plus riche que celui effectué précédemment sans leur participation.*

Dans ce contexte, comment faire le lien entre les processus individuels et les processus collectifs d'apprentissage pour mieux accompagner ?

Les auteurs nous invitent à adopter une posture compréhensive concernant l'identification de conditions qui permettent à (Ibid., p.26) « la pensée et l'action de devenir clairement organisationnelles ». Autrement dit, il s'agit de s'intéresser au processus qui permet à l'apprentissage (qui est pour eux une action) de passer de l'individuel au collectif, d'un « nous identifiable, raisonnable, capable d'agir ».

Ces conditions explicites ou tacites, sont selon Argyris & Schön au nombre de trois :

- l'établissement de règles actées consciemment ou non, permettant « la prise de décision au nom de la collectivité » (Reix, 1995) ;
- la délégation d'agir à des individus « au nom de la collectivité » ;
- la délimitation de « frontières entre cette collectivité et le reste du monde ».

Ces conditions constituent la stratégie d'apprentissage organisationnel du groupe qui peut ainsi agir durablement en intégrant les incertitudes, les ambiguïtés. De notre point de vue l'apprentissage organisationnel n'est possible que si ces conditions sont co-construites et qu'elles prennent en compte les conditions d'adhésion.

*C'est ce que nous avons identifié dans notre recherche comme modalités favorisant l'approche complexe de projet, au travers des facteurs d'hygiène et moteurs par :*

- *l'établissement et la prise en compte d'un compromis collectif acceptable, à partir des besoins/intérêts/moyens et compétences « BIMC » individuels, au cours de la séance d'élaboration collective de la charte de valeurs ;*
- *les fiches de missions qui assurent la délégation d'actions particulières dans un périmètre spécifique du projet mais également au sein de l'organisation dans laquelle le projet se situe.*

Il est à noter que ces auteurs nous font prendre conscience que l'organisation « éphémère » qu'est le projet n'a de chance de transmettre (faire « l'effet boule de neige ») ces apprentissages organisationnels que si la stratégie d'apprentissage du chef de projet est adaptée à celle de l'organisation courante. Autrement dit, l'organisation courante produit des routines et des pratiques pour réaliser des tâches en s'appuyant sur un système de valeurs issu de la culture d'entreprise<sup>129</sup>. Les auteurs appellent cet ensemble de connaissances les théories d'action. Elles sont issues des trois conditions de transformation de l'apprentissage individuel à organisationnel dans le paragraphe précédent.

---

<sup>129</sup> Nous retenons la définition « fondatrice » d'Edgar Schein (1985) de la culture organisationnelle : « la structure [pattern] des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ».

Individuelles ou collectives, ces théories d'action sont de deux types : professées ou d'usage. Il est intéressant de pouvoir les distinguer pour mieux comprendre d'un point de vue psychosociologique les comportements des parties prenantes, et en particulier les écarts entre ce que les individus disent et ce qu'ils font. L'enjeu est de pouvoir proposer des modalités d'accompagnement de projet où l'apprentissage prend en compte ces deux types de théorie d'action :

- les théories professées regroupent des connaissances explicites qui représentent ce que « *l'on dit vouloir faire* » (Argyris & Schön, 2001, p. 37) ;
- les théories d'usage sont un ensemble de connaissances implicites de l'organisation. Elles se construisent par l'observation des schémas d'actions<sup>130</sup>, en particulier l'observation des comportements individuels en interaction.

Ces théories d'actions contiennent des stratégies, valeurs et paradigmes qualifiées par ces auteurs « de base » qui donnent l'identité à l'organisation. Nous avons tout intérêt à nous y référer dans notre accompagnement à l'approche complexe de projet afin de pouvoir développer un apprentissage organisationnel optimisé, qui dépasse le périmètre du projet.

Argyris & Schön précisent à ce titre ce qui permet de caractériser l'apprentissage organisationnel (2001) : il s'agit d'une situation problématique que l'organisation souhaite résoudre. Pour ce faire, les parties engagent un « processus de réflexion et d'actions » qui vont générer des apprentissages. Ceux-ci seront qualifiés d'organisationnels s'ils « s'intègrent dans les représentations mentales que les individus se forgent de l'organisation et/ou aux objets épistémologiques (visuels, archives, programmes) inscrits dans l'environnement organisationnel ». Autrement dit, les apprentissages issus du projet pourront être organisationnels s'ils répondent à cette exigence.

---

<sup>130</sup> Nous reprenons la définition donnée par Argyris & Schön (2001, p. 36) : « Une théorie d'action comme suit : nous avons une situation donnée S, une conséquence précise voulue C, et une stratégie d'action A, dont le but est d'atteindre la conséquence C dans le cadre de la situation S. La forme générale d'une théorie d'action est la suivante : si vous avez l'intention de produire la conséquence C dans la situation S, alors faites A ».

Cela peut notamment se réaliser par des temps d'observations préalables des comportements des parties prenantes en situation de projet, afin d'identifier les théories d'usages. Ainsi, les TM-CP pourront s'appuyer sur ces théories d'usage pour établir leur stratégie d'accompagnement à l'approche complexe de projet.

Il est à noter des caractéristiques spécifiques de ces théories d'usage organisationnelles destinées à résoudre les problèmes. Ces théories sont la base de plusieurs catégories d'investigation de l'organisation générant ainsi plusieurs types d'apprentissage organisationnels.

En premier lieu, ces théories d'usage ne sont pas des représentations figées. Elles sont le fruit de la correspondance entre les représentations individuelles. Comme les représentations individuelles sont parcellaires de l'organisation, et sans cesse réactualisées car confrontées à celles des autres individus de l'organisation (par les relations ou les matériaux existants), elles sont dotées d'une dynamique. Et c'est dans cet aspect dynamique que les auteurs nous indiquent que nous pouvons envisager l'apprentissage organisationnel, et précisément ceux opérationnels et instrumentaux.

*Pour illustration, nous avons utilisé une partie du temps de l'instance mensuelle de comité de direction du pôle pour le comité de direction du projet ProxiPart. Cela nous a permis d'observer les comportements, et, en utilisant les codes d'usage de cette instance courante, transmettre les apprentissages de l'expérimentation en reproduisant des comportements adaptés. Cela s'est concrétisé, entre autres choses, par la transmission de support PowerPoint synthétique intégré dans le compte-rendu, accompagné de temps d'échange par des questions-réponses, pour aboutir à des accords de poursuite par le comité de direction.*

Aussi, ces théories d'usage comprennent des constituants de la communication et du contrôle de l'organisation. Ces constituants sont fondamentaux (en particulier pour le projet) car ils permettent selon ces auteurs l'allocation de ressources nécessaires, mais également l'évaluation de la performance par l'organisation et donc la reconnaissance de la performance du projet.

*Pour illustration, pour le projet ProxiPart, nous avons effectué un travail de co-construction pour les fiches de missions avec le commanditaire, mais également pour la charte des valeurs avec les membres de l'équipe projet et le comité de direction. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les constituants de communication et de contrôle de l'organisation existante, en les remodelant. Cet apprentissage s'est notamment manifesté par l'allocation des ressources.*

La prise en compte de ces constituants, considérée comme une modalité d'apprentissage, peut ainsi contribuer à l'intégration et l'accord de nouvelles représentations pour résoudre un problème. Autrement dit, la mobilisation de ces constituants dans les théories d'usage génère un processus d'investigation qui « restructure » les valeurs comme les normes de critères de performance (Ibid., 2001, p. 43).

Cette modalité d'apprentissage organisationnel nous invite à nous interroger sur le caractère vertueux ou répréhensible de l'objectif poursuivi qui va générer l'apprentissage.

#### ◆ Favoriser l'apprentissage en double boucle

D'autre part, Argyris & Schön caractérisent différents niveaux dans ces apprentissages. Ils sont qualifiés en « simple ou double boucle ».

L'apprentissage en simple boucle a lieu au cours de l'apprentissage opérationnel. Ce niveau s'établit grâce à l'investigation organisationnelle dont les effets vont rétroagir sur les usages. Cet apprentissage modifie la stratégie d'action, sans pour autant modifier les paradigmes sous-jacents, les valeurs, comme les normes de performance des théories d'usages de l'organisation.

Nous pouvons l'illustrer ici par les principes d'amélioration continue qu'utiliseraient déjà une organisation. L'amélioration continue s'appuie sur des démarches et méthodologies éprouvées comme le Lean management, pour résoudre des problématiques axées sur l'atteinte de résultats, sans transformer les normes de qualité ni même les modèles médico-économiques de ces organisations.

L'apprentissage en double boucle modifie à la fois la stratégie d'action, les paradigmes sous-jacents, les valeurs et les normes de la théorie d'usage. Il s'agit d'une transformation qui nous semble des plus intéressantes à explorer.

Dans notre recherche des modalités d'accompagnement à l'approche complexe de projet pour améliorer sa performance, l'adoption de l'approche complexe suppose, de notre point de vue, un apprentissage en double boucle de la théorie d'usage organisationnelle de projet (théorie que nous qualifions de classique).

Dans ce contexte, comment favoriser la création de connaissances à partir des processus issus de la pensée complexe vus précédemment<sup>131</sup> ?

Argyris & Schön détaillent les modalités en mettant en évidence plusieurs étapes nécessaires.

Dans un premier temps, les individus de l'organisation doivent prendre conscience de l'existence du conflit qui existe entre :

- les possibilités d'amélioration de la performance s'ils résolvent la problématique en modifiant l'ensemble des constituants de la théorie d'usage organisationnelle ;
- une performance moindre s'ils maintiennent les stratégies d'actions, normes, valeurs et paradigmes d'usage tels quels.

Puis, ils devront mener une investigation sur la résolution de ce conflit en co-construisant une nouvelle théorie d'usage, à partir des incompatibilités constatées.

Cette résolution de conflit ne devra être ni un « combat de force », ni une stratégie d'évitement, mais résultera plutôt d'une analyse collective. Le conflit de représentations peut concerner les valeurs et les normes, et donc se produire entre l'individu et l'organisation, ou entre des individus entre eux.

En nous appuyant sur les théories d'Argyris & Schön et celles de la sociologie des organisations, l'apprentissage organisationnel en double boucle ne pourra pas se produire dans les cas suivants :

- si par stratégie d'évitement, des procédures usuelles sont mises en place pour « régler rapidement » le conflit ;
- si le conflit est jugé « trop » incompatible aux valeurs, culture, éducation de l'individu ;

---

<sup>131</sup> Pour rappel, ces processus sont induits par la boucle rétro-active, la boucle récursive, le principe hologrammique et dialogique.

- si le conflit met l'individu dans une situation où il aurait plus à perdre qu'à y gagner ;
- si un rapport de force entre des individus ou des groupes s'établit au détriment de l'objectif initial de résolution des causes du conflit de la théorie d'usage.

Autrement dit, l'apprentissage organisationnel en double-boucle ne concerne pas systématiquement l'ensemble des individus de l'organisation.

*Dans notre recherche-intervention, cela s'est illustré lors de l'étude de l'existant pour l'élaboration d'un projet d'établissement. L'analyse des théories d'usages s'est effectuée au travers des situations de travail, en élaborant avec les praticiens qui agissaient dans ces situations une représentation sous forme de support visuel processuel.*

*Cela a permis de co-construire les objectifs, critères, indicateurs et le plan d'actions pour parvenir à améliorer la situation durant les prochaines années. Une nouvelle théorie d'usage a ainsi émergé (boucle rétro-active).*

*La phase de conception du projet a également offert à ces opérateurs l'occasion d'expérimenter durant la première année la théorie d'usage co-construite (boucle récursive). Certains d'entre eux ont même mobilisé les connaissances générées au cours de leur exercice quotidien (principe hologrammique et dialogique).*

Il existe selon ces auteurs des constituants spécifiques de l'organisation apprenante, qui sous certaines conditions favorisent le développement du système d'apprentissage en double boucle.

La synthèse de ces constituants et des conditions associées est représentée dans le tableau 20 :

| <b>Constituants spécifiques de l'organisation apprenante</b> | <b>Conditions en faveur du système d'Apprentissage en Double Boucle (ADB)</b>   |
|--|---|
| Niveau hiérarchique  | $k^*$ au niveau hiérarchique de l'organisation dans lequel se produit l'ASB ou l'ADB (1)  |
| Relations sociales   | $k$ au nombre de liens directs entre les individus et/ou groupe d'individus ayant bénéficié de l'ASB ou l'ADB (2)   |
| Gradients de qualité de la performance                       | $1/k^{**}$ au niveau d'impact de l'évolution possible des représentations « fondamentales » de la théorie d'usage de l'organisation générale (ex : normes de qualité) (3) |

|  |   |
|--|---|
| Schémas d'investigation<br>(= processus d'apprentissage) | K au niveau d'impact du produit et/ou processus issus de l'ASB sur l'évolution possible des normes et des valeurs de l'organisation (« les intentions » du changement induit) (4)<br>Dépendant des « Procédures et routines guidant l'investigation individuelle » (Ibid., p. 53) (5) |
| Système d'information et de communication                | Dépendantes de la combinaison suivante (6)<br>- k usages des réseaux, médias, technologies à disposition<br>- k Traitement des questions essentielles (/éviterment)<br>- k Dilemmes réglés « publiquement » (/secret)<br>- k Hypothèses testées « publiquement » (/confidemment)      |
| Systèmes de rétributions                                 | k « influence sur la volonté ou le désir » d'investiguer (7)  |
| <i>Univers comportemental</i>                            | K normes et valeurs comportementales en faveur de l'investigation<br>Ces normes sont dépendantes des jeux organisationnels de pouvoir issus des stratégies d'action des acteurs selon la théorie de Crozier et Friedberg  |

(\*) k : proportionnel

(\*\*) 1/k : inversement proportionnel

**Tableau 20 : Les conditions spécifiques de l'organisation apprenante favorisant l'apprentissage organisationnel, selon la théorie d'Argyris & Schön (2001).**

Ces différents constituants mobilisés dans les conditions citées dans le tableau représentent la complexité organisationnelle (Argyris & Schön, 2001). De notre point de vue, ils permettent de réaliser des activités d'apprentissage en double boucle en mobilisant des principes de la pensée complexe. Nous retrouvons entre autres la reliance (1)(2)(6), l'irréversibilité (3), l'émergence (4), l'imprévisibilité (4), la dialogie (5), l'hologramme (7).

Dans notre recherche des modalités d'apprentissage de l'approche complexe de projet à mettre en œuvre dans notre accompagnement, nous nous intéressons à favoriser « l'effet boule de neige ». Autrement dit, nous souhaitons également identifier les conditions favorisant le fait « d'apprendre à apprendre à apprendre » pour les parties prenantes, afin d'améliorer la performance de projet.

## Les modalités du deutéro-apprentissage ou le fait « d'apprendre à apprendre à apprendre »

---

Au cœur de notre accompagnement pour améliorer la performance de projet, nous souhaitons identifier à la fois :

- les modalités permettant aux individus de faire évoluer leur manière d'apprendre à partir des situations de projet ;
- les modalités pour que les top-managers chefs de projet développent la compétence d'apprendre aux parties prenantes du projet à « apprendre à apprendre » en situation-projet.

Argyris & Schön nous indiquent qu'au cœur de l'univers comportemental de l'organisation apprenante, peut se réaliser le deutéro-apprentissage qui est l'équivalent organisationnel du concept développé en premier lieu pour l'individu par Bateson (1977).

Une organisation effectue un deutéro-apprentissage quand les individus de l'organisation (Argyris, 1995) :

- effectuent une analyse réflexive sur les situations précédentes ;
- identifient les apprentissages effectués, et en particulier les conditions favorisantes ou contraignantes ;
- développent de nouvelles stratégies pour apprendre ;
- mettent en œuvre ces stratégies et évaluent ensuite les effets sur les conditions de l'organisation apprenante.

Autrement dit, nous avons ci-dessus les principales activités de ce processus organisationnel d'apprentissage qui mobilise l'agir réflexif des acteurs (Carbonnel & Roux, 2005).

Le deutéro-apprentissage est comme les autres types d'apprentissage une co-construction sociale entre les individus de l'organisation conditionnée aussi par les éléments de l'écosystème (vus précédemment comme le système de valeurs, les croyances, issus de l'expérience, de la culture, de l'éducation, ainsi que les jeux de pouvoirs). A ce propos, il est important de prendre en compte dans ces éléments de l'écosystème les boucles comportementales d'anti-apprentissage ou d'inhibition composant le système d'apprentissage telles que :

- la boucle d'inhibition primaire déclenchée par la peur, la gêne individuelle. Elle va générer des perceptions basées sur la méfiance, des attitudes défensives pour et vis-à-vis de l'individu comme de l'organisation, limitant l'apprentissage de celui-ci en simple boucle. A long terme, l'apprentissage est inefficace ;

- la boucle d'inhibition secondaire qui est supra-individuelle, issue des boucles d'inhibition primaires. Elle déclenche et alimente des théories d'usages spécifiques et contre productives pour résoudre une problématique (au travers de l'apprentissage). Ces théories d'usages font élaborer des messages incohérents, font agir sans prendre en compte cette incohérence, et rendent inaccessible voir tabou leur résolution.

Pour lever ces obstacles, Argyris & Schön (2001) nous invitent à promouvoir la construction du sens dans la démarche d'investigation (pour résoudre la problématique) afin de parvenir au deutéro-apprentissage.

La construction du sens peut donc reposer sur un processus basé sur :

- l'identification et la formulation du dilemme dans la théorie d'usage. Autrement dit, il s'agit de caractériser et comprendre la problématique pour élaborer des scénarios de développement. Le chef de projet apporte ici une méthodologie et favorise l'apprentissage en simple boucle ;

- la mise en commun itérative des représentations via un travail de traduction collective d'un groupe au nombre limité. L'enjeu est d'éviter la dilution des écarts, des représentations comme le développement comportements d'évitement. Le chef de projet doit dans ce contexte réguler les erreurs pour éviter les ambiguïtés, les dispersions, et faire émerger les incohérences et incompatibilités de la théorie d'action de l'organisation afin que l'enquête s'approfondisse ;

- la remise en question du système d'apprentissage. Cela passe par l'accomplissement d'une bonne dialectique organisationnelle à savoir la prise en compte des conflits générés par la démarche d'investigation, la remise en question de la théorie d'usage dans son ensemble, y compris l'univers comportemental de l'organisation (normes, valeurs...).

Cette démarche processuelle permet selon ces auteurs de rendre de cette manière « lisible » le système d'apprentissage auprès des parties prenantes. Dans ce contexte, les informations nécessaires à une analyse approfondie circulent.

De notre point de vue, le caractère compréhensif de la démarche à partir de la problématique est semblable à l'approche complexe de projet que nous développons. Elle permettrait l'acquisition comme l'élaboration de connaissances et de pratiques par et pour les individus qui remodelent l'organisation (Senge, 1991 ; De la Ville, 1998). Le projet est un environnement propice à cet apprentissage.

### 2.1.3- Synthèse de l'accompagnement de projet vu sous l'angle de l'apprentissage à l'approche complexe

---

Nous avons pu tout au long de ce paragraphe enrichir, par un retour sur la théorie, notre recherche sur les modalités d'apprentissage à l'approche complexe de projet pour améliorer la performance de projet.

Nous pouvons faire le constat que les conditions en faveur de l'apprentissage de l'approche complexe de projet sont le reflet d'une approche résolument complexe de l'apprentissage en lui-même. En effet, le point commun de ces conditions issues des théories notamment de Bateson (1977), Argyris & Schön (2001), Nonaka & Takeuchi (1995), Morin (2004) est la compréhension de l'élaboration de la connaissance, de ses mécanismes, dynamiques et des liens avec les autres connaissances.

Ces conditions permettent également de distinguer les différents types d'apprentissage possibles (comme l'apprentissage opérationnel, instrumental, en simple ou en double boucle) tout en les reliant.

Nous avons, entre autres choses, pu mettre en évidence non seulement, le fait que la réalisation d'un projet constitue un terreau fertile pour l'apprentissage des parties prenantes, mais il peut participer aussi à l'apprentissage du reste de l'organisation (effet « boule de neige »). Il est à noter que ce dernier aspect n'est possible que si le chef de projet adapte sa stratégie d'accompagnement-apprentissage aux théories professées et d'usage de l'organisation, en prenant en compte leurs aspects dynamiques et évolutifs.

En allant plus loin, nous avons pu mettre en lumière le fait qu'adopter l'approche complexe de projet s'apparente à un apprentissage en double boucle de la théorie d'usage organisationnelle de projet (théorie que nous qualifions de classique).

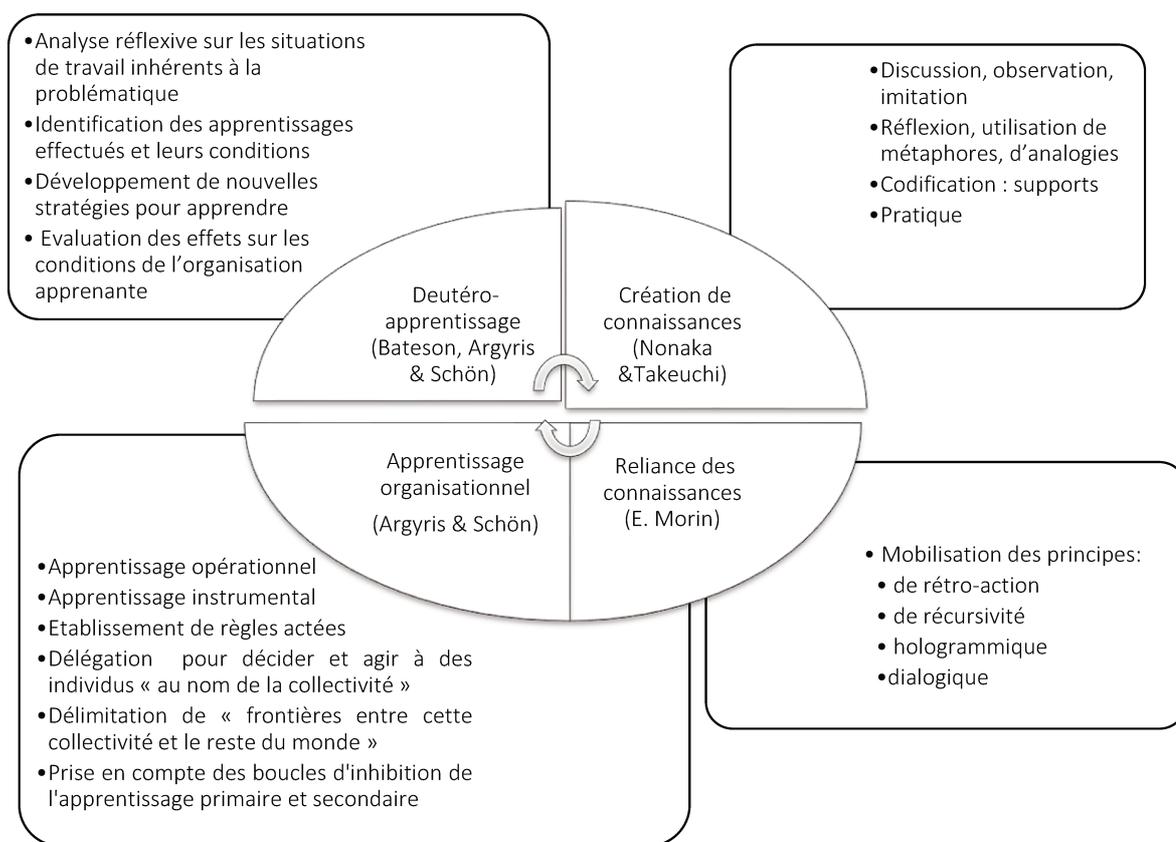
Cela présuppose une analyse de la problématique liée au maintien de la théorie d'usage classique et une prise de conscience d'amélioration possible par les parties prenantes, qui sont alors amenées à co-construire une nouvelle théorie d'usage. Dans ce cadre, le chef de projet a un rôle prépondérant à jouer.

Cependant, les auteurs ont pu nous mettre en garde quant à un apprentissage organisationnel en double-boucle qui concernerait l'ensemble des individus de l'organisation. En effet, si l'on tient compte des conflits internes de systèmes de valeurs « de base », cela s'apparente à une utopie.

En définitive et de notre point de vue, ces apports théoriques encouragent le chef de projet à relier l'étude, la pratique, l'analyse, l'instrumental et le social en mobilisant les principes de la pensée complexe selon E. Morin dans son accompagnement-apprentissage pour améliorer la performance de projet. Cette reliance systématique permettra au chef de projet, à la fois :

- de prendre en compte les mécanismes de la création de connaissances ;
- de faire des liens entre les connaissances ;
- de favoriser l'apprentissage organisationnel ;
- d'encourager le deutéro-apprentissage.

Nous avons repris ces éléments en les illustrant par des modalités concrètes d'accompagnement-apprentissage que peut adopter le chef de projet. Ces éléments sont présentés dans la figure 26. Nous précisons que ce schéma n'est pas à lire dans un ordre (sens) précis, il doit plutôt être envisagé comme une fertilisation croisée.



**Figure 26 : Proposition de modalités d'accompagnement-apprentissage.**

## 2.2- Les préconisations d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour améliorer la performance du projet

Notre immersion sur le terrain couplée aux réflexions théoriques permanentes nous ont permis d'enrichir notre travail de recherche entre les aspects théoriques et empiriques.

Nous pouvons à ce stade de développement faire des préconisations d'accompagnement qui favorisent l'apprentissage de l'approche complexe de projet pour les top-managers chef de projet et plus largement aux parties prenantes. Il nous semble que ces modalités proposées ont un caractère novateur au regard de ce qui est mis en œuvre aujourd'hui pour améliorer la performance de projet.

En effet, comme nous avons pu le mettre en évidence tout au long de notre écrit, les préconisations réalisées en matière de projet retournent indéniablement aux fondements déterministes prescriptifs normatifs de l'approche classique de projet. Ces préconisations qui restent imprégnées de la pensée cartésienne (pensée qui persiste dans nos modes de pensées) ont tendance à vouloir écarter ou atténuer l'incertitude comme les aléas, dans une perspective de standardisation et de maîtrise de l'écosystème. Dans cette approche classique de projet, les aspects humains et particulièrement sociaux sont insuffisamment pris en compte.

L'accompagnement à l'approche complexe de projet que nous proposons remet au centre du projet l'humain. Il s'appuie sur la mobilisation des principes de la pensée complexe selon Edgar Morin, qui permet de porter un autre regard aussi bien sur la gestion de projet, le management de projet, que sur l'accompagnement de projet. Il favorise l'acceptation de l'évolutivité comme de l'incertitude de l'écosystème. A partir du matériau des représentations mentales des parties prenantes, cet accompagnement vise le « penser et faire avec » au lieu de « penser à la place de et lutter contre ».

L'accompagnement à l'approche complexe de projet optimise la réflexion stratégique pour une meilleure compréhension et encourage une prise de décision éclairée pour agir. Dans un écosystème encore imprégné de la pensée cartésienne, cet accompagnement s'inscrit dans une démarche d'apprentissage à l'approche complexe. En effet, « chausser les lunettes de la complexité » ne va pas de soi. Avec et dans la complexité, l'accompagnement à l'approche complexe se veut mobiliser et développer des compétences permettant de relever les défis dans et du projet. Au-delà de ces ambitions pour chaque individu, cet accompagnement vise également à promouvoir l'action collective en valorisant une posture compréhensive vis-à-vis de l'autre, du groupe, de l'organisation, de l'écosystème...

Adopter l'approche complexe de projet a aussi un impact sur la façon de considérer la performance de projet. En effet, la performance de projet est appréhendée dans ce cadre comme une représentation co-construite dans laquelle le processus compte tout autant que le résultat.

A travers ces principaux aspects, certaines activités des chefs de projet nous semblent indispensables pour mener un accompagnement à l'approche complexe de projet qui améliore la performance de projet. Nous avons ainsi déterminé neuf activités présentées sous forme de fiches de préconisations, qui serviront de feuille de route pour les chefs de projet. Elles n'ont pas la prétention d'être exhaustives, mais ont vertu à guider le chef de projet. Elles ne sont pas à suivre les unes après les autres, car elles sont fortement reliées entre elles. Pour davantage de lisibilité, ces fiches de préconisations sont toutes constituées de la même façon. Elles se déclinent selon les différentes dimensions du sens<sup>132</sup>, afin de ne pas « se perdre en chemin » :

- le sens considéré comme la signification : Pourquoi cette préconisation ? (Les raisons) ;
- le sens considéré comme la direction : Pour quoi faire ? (Les objectifs visés) ;
- le sens considéré comme les 5 sens de l'Homme : Comment le réaliser ? ;
- le sens considéré comme la valeur : Quelle(s) contribution(s) à l'amélioration de la performance de projet ?;

---

<sup>132</sup> Selon les différentes significations attribuées au terme sens issues du Larousse (Larousse).

- le sens considéré comme la représentation : Quel(s) principes de la pensée complexe sont mobilisés en particulier ? ;

- le sens considéré comme les aptitudes<sup>133</sup> : Quelle(s) compétence(s) à développer, mobiliser pour le chef de projet?;

Les neuf fiches de préconisations à l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet sont les suivantes :

- Travailler à partir et en faveur des représentations mentales des parties prenantes.
- Réaliser une veille et analyse stratégiques.
- Systématiser la co-construction du et dans le projet.
- Favoriser l'interaction avec le « travail quotidien ».
- Mettre en œuvre l'itération active.
- Assurer la révision régulière de la performance de projet.
- Promouvoir la reconnaissance des parties prenantes engagées dans le projet.
- Optimiser « l'effet boule de neige » du projet.
- Inscire durablement les apprentissages réalisés au cours du projet.

A partir de cette structuration générale, nous allons vous présenter chacune d'entre elles.

---

<sup>133</sup> Pour illustration : « avoir le sens des affaires ».

## 2.2.1- Travailler à partir et en faveur des représentations mentales des parties prenantes

### - La signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Favoriser l'adhésion des parties prenantes de projet.

### - La direction : *Pour quoi faire ?*

Rechercher, caractériser, et mobiliser les intérêts généraux (de l'organisation), et individuels des membres futurs/éventuels/déjà désignés des instances du projet.

Identifier et évaluer les besoins à couvrir, les moyens (influences/pouvoirs) utiles, et les compétences à mobiliser pour le projet.

### - Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum).*

Recenser, étudier et analyser l'existant : audits, entretiens individuels, échanges formels, informels, groupe de travail, réunions.

Favoriser les activités basées sur les représentations individuelles et de construction de représentations partagées : formation de projet à l'approche complexe.

Rechercher systématiquement l'accord et/ou le compromis : formel et informel, permanent et/ou selon les aléas, formalisé en partie par des éléments intangibles comme la lettre de mission, la charte de valeur.

### - La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

*Au niveau de l'individu cela favorise*

L'implication : Prise en compte des besoins à combler selon la pyramide de Maslow, protection contre les insatisfactions/ besoins d'hygiène et moteurs

La motivation : Conditions propices à mobiliser les facteurs moteurs de la motivation.

L'engagement : Mobilisation de « l'idéal du Moi ».

*Au niveau du collectif :*

Capitalisation des conditions psychosociologiques issus de l'analyse stratégique de l'organisation.

Respect et prise en compte des valeurs, de la culture d'entreprise.

Participation à la politique qualité de vie au travail de l'organisation.

Démarche favorisant le processus relationnel spécifique de confiance mutuelle.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe de réintroduction du connaissant dans toute connaissance, reliance, hologrammique

- Les aptitudes : *A mobiliser pour le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Pensée analytique

Capacités politico-communicationnelles (influence, négociation, gestion de conflits).

Vision globale pour guider le travail de l'équipe projet.

*Issues de l'approche complexe*

Communication stratégique en réseau.

Capacités à favoriser les conditions permettant à chaque membre de l'équipe de se sentir auteur et affilié au groupe projet constitué.

Capacités à ajuster sa stratégie managériale selon les impacts observés et analysés des différentes stratégies des parties prenantes et autres systèmes de l'organisation.

## 2.2.2- Réaliser une veille et analyse stratégiques

### - La signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Adapter le projet à l'écosystème et notamment aux incertitudes, aléas.

### - La direction : *Pour quoi faire ?*

Etudier les impacts réciproques entre l'écosystème et le projet : Anticiper comme saisir les opportunités, lever les freins, franchir les obstacles.

### - Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*En groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

Etudier et recenser les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer pour récolter des données, suivre leurs évolutions : entretiens, audits, procédures, outils, méthodes, parties prenantes mobilisées... (système de recueil et d'analyse).

Définir l'écosystème de projet en équipe pluridisciplinaire : les parties prenantes (organisations, individus), les domaines, les réglementations, les cultures, les autres projets, les dépendances.

Identifier et caractériser les liens entre ces différents constituants de l'écosystème de projet et le projet en lui-même (*Par exemple, en dehors du cadre réglementaire existant, le projet n'est pas viable...*).

Elaborer avec les membres des instances un matériau visuel retraçant ces réflexions (*intitulé par exemple « cartographie des contraintes »*) qui servira de support de discussion pour des prises de décisions tout au long du projet et pourra être modifié.

Réactualiser, enrichir cette cartographie régulièrement au cours du projet.

### - La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

Système de mesure, suivi, adaptation et évaluation itérative de la pertinence de projet (depuis la phase amont jusqu'à son évaluation finale).

Adaptation du projet aux contraintes de l'écosystème.

Facilitation de son intégration dans le monde des opérations.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe d'imprévisibilité, irréversibilité, systémique ou organisationnel, récursivité

- Les aptitudes : *à mobiliser pour le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Veille scientifique sur les domaines du et de projet (études, outils, méthodes, benchmarking...).

Vision globale pour guider le travail de l'équipe projet.

Optimisation de la transversalité dans le projet.

*Issues de l'approche complexe :*

Capacités à favoriser les conditions pour que les membres des instances puissent se repérer dans l'écosystème.

Capacités à envisager la dynamique et la temporalité des effets comme des rétroactions, des interactions cognitives, comportementales avec l'environnement.

Capacité à gérer des crises inattendues et des déviations par rapport au plan.

## 2.2.3- Systématiser la co-construction du et dans le projet

- La signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Favoriser l'approche compréhensive dans un écosystème évolutif et incertain.

- La direction : *Pour quoi faire ?*

Optimiser les forces et ressources tout au long du projet.

Faire face ensemble aux aléas et contraintes de l'écosystème.

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

Mise en œuvre de différentes conditions de fonctionnement au cours des différentes phases de projet :

- Mobiliser les opérateurs sur leurs situations de travail (« c'est celui qui fait qui sait ») inhérentes au projet, pour une analyse de l'existant permettant de représenter les processus d'activités (« diagramme de la tortue ») sur des supports visuels (qui serviront de matériau de travail) mais également un recensement des perspectives d'améliorations possibles selon ces mêmes parties prenantes → favoriser le « bottom-up ».

- Croiser ces données avec celles des membres des instances comme les experts métiers et autres parties prenantes « clés » autour de la cartographie des contraintes, pour déterminer les processus d'activités futurs envisageables et les ressources nécessaires à allouer (la planification « temps-énergie ») → fertiliser avec le « top-down ».

- Déterminer la stratégie de mise en œuvre pour « passer de l'état A à l'état B » en équipe projet, le soumettre aux instances experts et opérateurs pour concertation et validation communes.

- Elaborer le système de mesure et d'évaluation de la performance avec les instances, les experts et les opérateurs.

- Effectuer des essais-erreurs itératifs, informer et solliciter la participation comme l'avis des parties prenantes mobilisées.

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

Implication des décideurs comme des opérateurs, des experts tout au long du projet.

Attribution de la réalisation de projet par et pour les parties prenantes.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe de réintroduction du connaissant dans toute connaissance, systémique ou organisationnel, auto-éco-organisation, écologie de l'action, dialogie.

- Les aptitudes : *à mobiliser pour le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Capacités techniques concernant les outils, méthodes et démarches d'animation de groupe, en particulier ceux mobilisant les principes d'agilités.

Capacités techniques concernant les outils, méthodes outils et démarches en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Leadership, capacités politico-communicationnelles.

*Issues de l'approche complexe :*

Leadership partagé.

Capacités à favoriser la coopération entre les représentants des différentes fonctions.

Coordination entre métiers et projet, stratégies individuelles et collectives.

## 2.2.4- Favoriser l'interaction avec « le travail quotidien »

- La signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Favoriser l'action dans et du projet

- La direction : *Pourquoi faire ?*

Vérifier la pertinence, la faisabilité et l'adéquation entre le prévu et le réalisable.

Adapter les composantes du projet en fonction des contraintes du quotidien.

Livrer progressivement des résultats rendant compte de l'avancée du projet, et concrétisant le changement résultant du projet dans le « monde des opérations ».

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Pour élaborer les différentes composantes de projet :*

- Puiser les matériaux à disposition.

- Observer et Identifier les usages (vocabulaires, langage, outils, instances, démarches, méthodologies, habitudes).

*Pour tester les perspectives d'évolutions du et dans le projet :*

Organiser des essais « in vivo » en prenant en compte les conditions de réalisation, les effets produits (résultats, processus).

Elaborer et déployer des POC (Proof Of Concept) progressifs dans les situations de travail existantes.

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

Mobilisation des parties prenantes.

Travail sur le « réel », pas à pas pour réaliser concrètement le changement.

Internalisation dans l'organisation du projet.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe de reliance, dialogique, d'émergence, d'écologie de l'action, d'auto-éco-organisation.

- Les aptitudes : à mobiliser pour le top-manager chef de projet

*Issues de l'approche classique :*

Capacités stratégico-organisationnelles : Assurer la maîtrise d'œuvre du projet, coordonner, planifier les activités.

Capacités communicationnelles : Assurer la cohérence avec le reste de l'organisation, mettre en relation les parties prenantes.

*Issues de l'approche complexe :*

Capacités de conception et de traduction.

Capacités à exploiter comme déployer les interactions qui permettent de transformer les activités.

Capacités à favoriser la coopération entre les représentants des différentes fonctions (Archibald, 1976)

Capacité à gérer des crises inattendues et des déviations par rapport au « plan ».

Capacités de réflexivité.

## 2.2.5- Mettre en œuvre l'itération active

- La signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Prendre en compte et intégrer l'incertain et l'aléatoire dans la stratégie de projet.

- La direction : *Pour quoi faire ?*

Accepter et identifier les limites (prévisibilité, maîtrise) de connaissance de l'écosystème.

Prédire dans un temps limité, favoriser la compréhension des événements comme des effets produits tout au long du projet.

Favoriser les fertilisations croisées entre le « bottom-up » et le « top-down », « l'interne et l'externe », « le déterminé et l'imprévu ».

Anticiper, prévenir, atténuer les impacts sur l'écosystème.

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

S'appuyer en particulier sur le recensement des parties prenantes, la cartographie des contraintes de projet et du tableau d'estimation des risques pour initier une démarche permettant à la fois de :

-Rechercher et distinguer les « zones blanches » (parties prenantes et/ou besoins, intérêts, moyens inconnus) de la cartographie des parties prenantes, de la cartographie des contraintes.

-Préciser la stratégie de projet à court terme puis chemin faisant pour le moyen terme en fonction des résultats d'exploration des zones blanches (évaluées par les instances comme pouvant participer à l'enrichissement de projet).

-Planifier (temps/ressources matérielles, humaines) cette démarche d'exploration dans l'écosystème durant le temps du projet.

*Procéder de la même manière pour le système d'évaluation de projet*

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

Intégration des évolutions de l'écosystème.

Adaptation de la stratégie comme de la structure projet en fonction des aléas, des évènements et des effets.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe systémique et organisationnel, de reliance récursivité, d'auto-éco-organisation, d'écologie de l'action.

- Les aptitudes : *à mobiliser pour le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Pensée analytique, globale, conceptuelle.

Capacités stratégico-organisationnelles.

Capacités communicationnelles.

Leadership.

*Issues de l'approche complexe :*

Capacités de traduction, de veille et d'interface.

Capacités de communication stratégique en réseau.

Capacités à favoriser le développement des compétences.

## 2.2.6- Assurer la révision régulière de la performance de projet

- La signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Favoriser la réflexivité du et dans le projet

- La direction : *Pour quoi faire ?*

Construire, développer et adapter la représentation de la performance de projet aux évolutions du et dans le projet.

Prendre en compte l'aspect résultat comme l'aspect processuel de la performance de projet.

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

Faire un inventaire des représentations de performance de projet en vigueur issues de l'écosystème (réglementations, usages, faits, discours, productions, critères, indicateurs...).

Extraire et identifier les matériaux comme les usages nécessaires et mobilisables permettant de suivre et de mesurer l'atteinte de l'objectif principal du projet.

Elaborer si besoin de nouveaux usages d'évaluation, mobiliser d'autres matériaux, tester/évaluer ces nouveaux usages.

Estimer les ressources nécessaires (humaines/matérielles) à l'évaluation de projet à intégrer dans la planification de projet.

Procéder de la même façon au cours des différentes étapes du projet, pour étayer le système de mesure et d'évaluation de projet « chemin-faisant ».

Réviser la pertinence et l'efficience (balance coût/qualité) du système de mesure et d'évaluation de la performance du projet établi au cours du projet.

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

Veille de l'adéquation et de l'actualisation des représentations de projet et de sa performance.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe systémique et organisationnel, de récursivité, d'auto-éco-organisation, écologie de l'action.

- Les aptitudes : à mobiliser pour le top-manager chef de projet

*Issues de l'approche classique :*

Pensée analytique, globale, conceptuelle.

Capacités stratégico-organisationnelles.

Capacités communicationnelles.

Leadership.

*Issues de l'approche complexe :*

Capacités de traduction, de veille et d'interface.

Capacités de communication stratégique en réseau.

Capacités à favoriser le développement des compétences.

## 2.2.7- Promouvoir la reconnaissance des parties prenantes engagées dans le projet

Signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Centrer le projet par et pour l'Homme.

- La direction : *Pour quoi faire ?*

Mobiliser les facteurs moteurs.

Répondre aux facteurs d'hygiène.

Valoriser les réussites et progrès individuels et collectifs.

Contribuer à améliorer les conditions de travail, préserver et promouvoir la santé au travail.

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

1. Identifier les besoins, intérêts, moyens et influences des principales parties prenantes de projet (ex : sponsor, membres de l'équipe projet, bénéficiaires en entretiens individuels).

2. Explorer et extraire les systèmes de qualité de vie au travail et de rétributions présents dans l'écosystème, et pertinents pour le projet.

Analyser et croiser les activités 1 et 2 pour élaborer et mettre en œuvre collectivement des conditions de travail acceptables et optimales dans le planning de projet.

Construire pour chacune des composantes en utilisant les matériaux du projet, les critères et indicateurs permettant de suivre et mesurer ces conditions.

Organiser des temps réguliers d'analyse réflexive individuelle et collective sur les réalisations effectuées, le vécu, la révision des conditions comme des engagements.

Célébrer, diffuser les progrès et réussites individuels et collectifs auprès des parties prenantes clés des individus.

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

L'individu peut être auteur et acteur, car il a les conditions pour le faire, et se sent reconnu.

Performance sociale du projet.

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe de réintroduction du connaissant dans toute connaissance, de reliance

- Les aptitudes : *à mobiliser le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Ecoute active, empathie.

Capacités d'analyse stratégique des parties prenantes.

*Issues de l'approche complexe :*

Capacités à valoriser les réussites, les talents.

Capacités à anticiper, détecter, prévenir, atténuer les insatisfactions individuelles.

Capacités à incarner, défendre des valeurs éthiques.

## 2.2.8- Optimiser « l'effet boule de neige » du projet

Signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Favoriser l'internalisation des changements issus du projet dans l'écosystème, comme par exemple dans le monde des opérations.

- La direction : *Pour quoi faire ?*

Valoriser les réussites des parties prenantes dans l'écosystème.

Proposer des perspectives de développement issues du projet (d'autres projets, des déploiements).

Faire bénéficier des apports du projet à un écosystème « élargi ».

Répondre au besoin de matérialisation concrète de l'objet projet pour susciter l'intérêt du plus grand nombre.

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

Identifier, circonstancier et évaluer les changements éventuels et/ou effectifs du projet (en termes de résultats, de processus, d'expérience) dans les différents domaines de l'écosystème.

Mobiliser des parties prenantes clés des domaines identifiés (experts, supérieurs hiérarchiques) pour évaluer la « nature » (amélioration continue ou autre projet) et le degré de transformation (impacts du changement, parties prenantes) induits.

Soumettre ces analyses aux organes décisionnels pour évaluation de l'intérêt à investiguer les perspectives de développement annoncés.

- Si oui : Transmettre ces analyses aux organisations/parties prenantes en charge de l'amélioration continue ou du « montage de projet », identifier et élaborer les modalités des parties prenantes pouvant être « ambassadeur ». Proposer des temps de formations.

- Si non, circonstancier, archiver ces analyses pour une remobilisation éventuelle dans le temps.

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

L'activité de projet est perçue ici comme une perspective de développement pour identifier de nouvelles améliorations continues ou projets dans un écosystème qui s'étend (domaines, parties prenantes).

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe de reliance, hologrammique, de récursivité, d'écologie de l'action.

- Les aptitudes : *à mobiliser pour le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Pensée analytique, globale, conceptuelle.

Capacités communicationnelles

*Issues de l'approche complexe :*

Vision stratégique.

Capacités de traduction, de veille et d'interface.

Capacités de communication stratégique en réseau.

## 2.2.9- Inscrire durablement les apprentissages de projet

- Signification : *Pourquoi cette préconisation ?*

Considérer l'activité de projet comme une activité d'apprentissage du changement.

- La direction : *Pour quoi faire ?*

Appréhender, réaliser, s'appropriier le changement.

Développer des compétences en situation de changement.

- Les 5 sens : *Comment le réaliser ?*

*Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum)*

Identifier les apprentissages possibles du projet (en termes de niveaux d'apprentissage, nature de l'apprentissage, impacts sur le métier, la fonction, la partie prenante, le système d'apprentissage actuel et à venir) dans les différents domaines de l'écosystème comme auprès des différentes parties prenantes.

Identifier des objectifs d'apprentissage dans le projet.

Etablir les conditions optimales pour réaliser ces apprentissages (besoins à couvrir, outils, démarches pédagogiques (formations ?), méthodes, système de suivi et d'évaluation, de rétributions) afin de l'intégrer dans la stratégie comme dans l'ensemble des différentes composantes de projet.

Intégrer valoriser et développer l'activité d'apprentissage dans et par le projet dans l'écosystème.

- La valeur : *En quoi cela contribue à l'amélioration de la performance de projet ?*

L'activité de projet est perçue ici comme une perspective de développement pour identifier de nouvelles améliorations continues ou projets dans un écosystème qui s'étend (domaines, parties prenantes)

- La représentation : *A quels principes de la pensée complexe cela fait-il référence en particulier ?*

Principe de récursivité, d'auto-éco-organisation, hologrammique.

- Les aptitudes : *à mobiliser pour le top-manager chef de projet*

*Issues de l'approche classique :*

Capacités à faciliter, favoriser l'apprentissage.

Capacités d'intégration des informations utiles aux différentes parties prenantes.

Capacité à utiliser les outils méthodes et démarches pédagogiques en vigueur.

*Issues de l'approche complexe :*

Capacités d'introspection et réflexivité pour identifier ses propres besoins d'apprentissage.

Capacités à adopter une posture d'apprenant.

Capacités à favoriser les conditions pour le développement comme l'appropriation de nouvelles connaissances.

Capacités à favoriser le développement des compétences.

Capacités à favoriser le fait « d'apprendre à apprendre à apprendre ».

## Conclusion de la troisième partie – « Mieux accompagner pour améliorer la performance du projet : du terrain aux préconisations »

Dans le cadre de cette troisième partie, nous avons pu mettre en évidence l'évolution des représentations issue de l'accompagnement à l'approche complexe de projet et ses effets sur la performance de projet. Ces constats proviennent de l'analyse des résultats de contenu de différents matériaux. Ces différents matériaux sont extraits du terrain d'investigation dans lequel nous avons mené une expérimentation et des apports théoriques que nous avons investigués.

Cette expérimentation s'est déroulée auprès de top-managers en situation de chefs de projet d'un pôle d'établissements de santé privés sur des territoires de santé.

Nous avons dans un premier temps cherché à caractériser la performance de projet à partir des représentations des parties prenantes. Nous avons par la suite identifié les activités d'accompagnement à l'approche complexe de projet des top-managers chefs de projet qui ont permis l'évolution des représentations en faveur de l'amélioration de la performance de projet.

Cela nous a conduit à envisager l'amélioration de la performance des projets à partir de l'évolutions des représentations sous la forme d'apprentissage à l'approche complexe de projet. Dans ce cadre, nous avons particulièrement souligné le fait que la pensée complexe favorise la production de connaissances et notamment le fait « d'apprendre à apprendre à apprendre ».

Cela nous a conduit à approfondir par différents apports théoriques les modalités d'accompagnement à l'approche complexe de projet à partir de l'apprentissage à la mobilisation des principes de la pensée complexe selon Edgar Morin.

Cela nous a permis de proposer des préconisations d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet qui nous semblent cruciales pour améliorer la performance de projet. Ces préconisations se présentent sous forme de fiches à l'attention du top-manager chef de projet pour accompagner les parties prenantes.

## Conclusion générale de la thèse

Cette recherche s'est consacrée à apporter des éléments de réponse à la question suivante : « Quelles modalités d'accompagnement un top-manager chef de projet peut-il mettre en œuvre pour favoriser la performance de projet ? ».

Notre étude a débuté par le constat de l'échec récurrent des projets dans les organisations et ce, malgré l'évolution incessante et foisonnante de méthodes et outils dédiés. Ce paradoxe est d'autant plus accentué par l'engouement des organisations pour le projet, considéré comme la réponse la plus adaptée pour faire face aux contraintes comme aux évolutions de l'écosystème.

La première partie de cet écrit consacrée à la revue de littérature, a eu pour objectif de comprendre ce phénomène. Cette démarche nous a conduit à mettre en évidence l'approche classique de projet et ses limites. Nous avons aussi mis en lumière la prédominance persistante de cette approche dans les organisations, qui est à mettre en relation avec l'héritage de la pensée cartésienne. L'approche classique renvoie en effet à une conception réductionniste, déterministe, prescriptive du projet. Elle prend insuffisamment en compte les incertitudes comme les évolutions possibles. En outre, l'approche classique de projet sous-estime les aspects humains et sociaux, en les considérant la plupart du temps comme la cause des problèmes rencontrés. Or, comme nous avons pu le voir, le projet est avant tout une activité faite par et pour l'homme, dans laquelle les représentations mentales conditionnent la performance de projet.

Cette analyse nous a conduite à centrer notre réflexion sur les aspects sociaux de projet, au travers de l'accompagnement de projet mené par un acteur clé dans l'organisation : le chef de projet. Par le biais de cette partie prenante clé, nous avons exploré les principaux aspects de la conduite du changement, de la communication mais également de l'adhésion qui se jouent dans le projet. Cela nous a amenée à nous intéresser à l'apprentissage par le projet et dans le projet, que nous considérons comme vecteur clé d'amélioration de la performance de projet.

Les apports sur l'accompagnement de projet mené par le chef de projet ont pu mettre en lumière des pistes de développement intéressantes, mais qui restent cependant encore imprégnées de l'approche classique de projet. Nous avons pu ainsi prendre en considération la nécessité de « porter un autre regard » sur le projet, à partir des représentations mentales des parties prenantes.

Pour ce faire, nous nous sommes tournée vers l'approche complexe en nous appuyant sur les principes de la pensée complexe selon Edgar Morin. Cette approche nous a permis de reconsidérer le projet dans son ensemble et en particulier l'accompagnement de projet par le chef de projet. L'approche complexe de projet n'allant pas de soi, nous avons pu souligner son nécessaire apprentissage par les parties prenantes à commencer par le chef de projet.

Ainsi, cette première partie consacrée à la littérature s'est terminée par une proposition pour enrichir la connaissance dans ce domaine. Cette proposition repose sur la nécessité de réaliser concrètement l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour améliorer la performance de projet.

Nous avons ainsi poursuivi notre recherche en menant une expérimentation de terrain. Nous avons effectué une recherche-intervention sur un pôle d'établissements privés de santé, dans lequel nous étions fortement impliquée.

La deuxième partie de ce manuscrit rend compte de notre recherche-intervention auprès des top-managers en situation de chef de projet (TM-CP) de ce pôle.

Notre approche centrée sur l'homme au travail s'est axée sur l'accompagnement de projet mené par les top-managers chefs de projet. Nous avons été amenée à accompagner chacun des cinq chefs de projet pour qu'il adopte l'approche complexe dans son projet. Nous avons nous-même expérimenté l'accompagnement en tant que chef de projet. Six projets ont été retenus dans notre recherche-intervention.

Cette intervention s'est donc basée sur une démarche de traduction à partir d'une méthodologie de recherche qualitative comparative d'analyse de contenu, entre le début de notre recherche-intervention et la fin (3 ans). Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur l'étude approfondie des représentations mentales que les parties prenantes se faisaient sur le projet. Ces parties prenantes entendues au sens large allaient des tutelles aux professionnels de santé.

Ainsi, les différents matériaux (données, outils, discours) existants et produits au cours de notre intervention ont permis de mesurer l'évolution des représentations des parties prenantes, afin d'évaluer si l'accompagnement à l'approche complexe de projet mené par les top-managers chefs de projet permettait d'améliorer la performance de projet.

La troisième partie de notre manuscrit s'est ainsi consacrée à analyser l'évolution des représentations de projet dans l'ensemble de ses composantes, évolution issue de l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet des top-managers chefs de projet.

Nous avons relié l'analyse de ces résultats en faisant des allers-retours avec la théorie pour approfondir certains aspects de l'apprentissage à l'approche complexe. C'est ainsi que nous avons enrichi par des apports théoriques la compréhension de la transformation de l'information en connaissance. Cela nous a permis de prendre en compte les processus en jeu dans cette transformation, pour les intégrer dans l'accompagnement de projet. L'enrichissement des modalités d'apprentissages à l'approche complexe de projet s'est également effectué en explorant des théories sur les mécanismes spécifiques d'apprentissage.

Ces mécanismes d'apprentissages ont été étayés selon une approche complexe, afin d'identifier l'acquisition des modalités d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet, ou autrement dit le fait « d'apprendre à *apprendre à apprendre* ». Ces apports nous ont permis de produire des préconisations d'accompagnement-apprentissage de l'approche complexe de projet déclinées en activités, que nous avons formalisées sous forme de fiches à destinations des chefs de projets.

Ces fiches ont l'ambition de poser un cadre de réflexion au sein d'un environnement évolutif et sous contraintes. Ces fiches valorisent notamment l'étude et la compréhension de l'écosystème, la stratégie, la co-construction, l'action, l'itération pour faire dans et avec l'incertitude, à partir de la mobilisation des principes de la pensée complexe selon E. Morin.

Cette recherche nous a permis de construire une démarche d'accompagnement-apprentissage spécifique à destination des top-managers chefs de projet. Cette démarche consiste à mobiliser la pensée complexe selon E. Morin dans l'accompagnement de projet en vue de l'amélioration de la performance de projet.

Les contributions théoriques et pratiques de cette recherche sont diverses. Nous les distinguons selon quatre « sphères » :

- l'accompagnement à l'approche complexe de projet s'applique pour tout projet, sans distinction de niveau stratégique, technologique, de degré de transformation organisationnel, de secteurs d'activités... Cet accompagnement s'appuie avant tout sur les représentations mentales des parties prenantes en s'intéressant à l'étude et à l'analyse itérative des impacts multidimensionnels du changement induit. Cette perspective n'est pas sans rappeler les fondements communs du projet comme de la pensée complexe selon E. Morin, à savoir un caractère profondément humain, une approche avant tout compréhensive, et une mise en valeur de la stratégie au service de l'action. L'intégration de ces aspects fondamentaux communs renvoie à une nécessaire évolution des représentations du projet des parties prenantes. Ainsi nous poursuivons par la deuxième « sphère » contributive ;

- l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet permet aussi de considérer le projet comme un espace-temps d'évolution des représentations ou autrement dit d'apprentissage optimal avec et dans l'incertitude. L'apprentissage en situation projet bénéficie aussi bien aux parties prenantes (y compris le chef de projet) comme au reste de l'organisation, au cours mais également après le temps du projet. Cet aspect ouvre ainsi la voie à la capitalisation du projet au travers de ces apprentissages et par la même de leur pérennisation. Il est donc intéressant d'étudier la « portée » des apprentissages dans et du projet, au-delà de la résolution initiale d'une problématique. Ces apprentissages nous aident à considérer une autre piste de développement, « la troisième sphère » contributive ;

- l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet remet en question à la fois le management de projet comme celui « usuel » du manager, sans pour autant « écarter, rejeter » les autres modes. L'approche complexe de projet préconise un accompagnement des parties prenantes favorisant l'étude et l'analyse de l'écosystème par et pour les parties prenantes, la réflexivité, l'essai-erreur, la transversalité et la responsabilité de chacun pour davantage d'autonomie. Pour ce faire, l'approche complexe de projet privilégie la « fertilisation croisée » des anciens et nouveaux outils, démarches, méthodes (classiques versus innovants) comme des modes *top-down* et *bottom-up*. Le projet devient donc lui-même un espace d'évolution privilégié pour la construction de nouvelles théories d'usage pour l'organisation. C'est aussi un espace d'évolution privilégié du manager-chef de projet, qui développe des compétences pour lui et contribue au développement des autres parties prenantes. Ces apprentissages nous aident à considérer une autre piste de développement, « la quatrième sphère » contributive ;

- notre propre expérience en tant que chercheur-chef de projet, fortement impliqué dans sa recherche de part la fonction qu'il occupe au sein de l'organisation, tel un anthropologue, présente un apport pour la recherche qui mérite d'être souligné. En effet, nous avons fait l'expérience de l'approche complexe de projet que nous préconisons et avons adopté, de notre point de vue, une approche complexe de la recherche-intervention. A l'issue de ce travail, force est de constater le rôle crucial du second chercheur, garant par son intervention sur le terrain en back-office, et sa posture « miroir » de notre propre réflexivité en tant que chercheur. Réflexivité qui a permis de pallier les biais liés à notre fort ancrage dans le terrain.

Il est à noter que ces modalités de recherche-intervention dans lesquelles les chercheurs « mouillent leur chemise » sont fortement appréciées par les praticiens, car elles permettent de concrétiser de manière effective les liens entre la recherche et la pratique. Ainsi, la recherche-appliquée prend tout son sens car les praticiens en perçoivent les apports.

Ces quatre « sphères » ont mis en lumière également des limites qui peuvent être considérées comme des pistes de développement futurs.

Nous avons, avant toutes choses, fait le choix d'une méthode de recherche qualitative pour laquelle nous avons veillé à prendre certaines précautions tout au long de notre travail afin d'éviter les biais cités. Or, force est de constater que le matériau principal sur lequel nous avons œuvré étant la représentation mentale, notre recherche comportait une part incompressible de subjectivité, liée à nos propres représentations, mais également au fait que la pensée complexe est avant tout un construit mental.

Nous avons conscience que notre travail mérite d'être consolidé par une méthode quantitative. En effet, la méthode de recherche quantitative permettrait de mesurer « la portée » de l'approche complexe de projet dans le reste de l'organisation (y compris dans le temps) en s'appuyant sur les systèmes de mesure et d'évaluation existants, pour affiner et approfondir les effets sur l'amélioration de la performance de projet. L'apport de la méthode quantitative aurait donc vertu à mieux valoriser certains résultats, ne serait-ce que sur les bases du triangle d'or classique de réussite de projet (coût-délai-qualité). Cependant, nous pouvons nous interroger sur les précautions à mobiliser cette méthode de recherche, car celle-ci pourrait cristalliser les représentations de projet autour des résultats, en valorisant les représentations instrumentales, déterministes, prédictives, autrement dit l'approche classique. Ceci met en exergue le fait que la mise en œuvre d'une recherche combinant les deux types de méthodes (qualitative et quantitative) reste délicate et mérite le respect de certaines précautions.

Notre travail reste également partiel du fait du secteur d'activité particulier qu'est la Santé dans lequel notre recherche intervention pour un accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet s'est déployé. La démarche que nous avons menée dans cette expérimentation s'est établie à partir de l'exploration et de l'identification des spécificités même de l'écosystème, pour une meilleure compréhension et prise en compte des particularités. Nous pensons donc que les préconisations d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet que nous proposons peuvent se décliner dans d'autres domaines. Il conviendrait de « mettre en pâture » cette approche avec d'autres chercheurs, mais aussi dans d'autres secteurs d'activité dans une perspective de « validation » et d'enrichissement.

Enfin, nous voyons aussi une limite d'ordre empirique liée à l'applicabilité des préconisations à court terme. Cela suppose en effet une prise de conscience du chef de projet d'un nécessaire changement sur sa façon de penser. « Chausser les lunettes de la complexité » ne se décrétant pas, il s'agit pour le chef de projet de bénéficier d'un évènement « déclencheur » accompagné de conditions favorisantes pour la mise en œuvre de cet apprentissage en double boucle. Ces aspects méritent un approfondissement pour identifier les conditions du changement effectif à un niveau « méta cognitif » de tout chef de projet « potentiel ». La formation à l'approche complexe que nous avons réalisée reste, de notre point de vue, une piste prometteuse à approfondir.

## Bibliographie

Abdelmalek, A. (2004, 02). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne. *Sociétés*, p. 134.

Abord de Chatillon, O., & Moscarola, J. (2006, 4 n°10). Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles. Dans *Management & Avenir*, pages 101 à 114, pp. 101-114.

Abric, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : Presses Universitaires de France.

Abric, J.-C. (2001, 04). L'approche structurale des représentations sociales : développements récents. *Psychologie et Société*, pp. 82-108.

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. Dans N. J. Barthélémy, *A la pointe du management : ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79-100). Paris : Dunod. Récupéré sur <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01230457/document>

Agocs, C. (1997, n°9 vol. 16). Institutionalized Resistance to Organizational Change : Denial, Inaction and Repression. *Journal of Business Ethics*.

Aissa, H. B. (2001). Quelle Méthodologie de Recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, (p. 27). Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Quebec.

Albert-Cromarias, A., Albert, M., Beaupère, S., Fillatreau, C., & Meflah, K. (2019, 11 19). Parcours de soins : « Face à la logique hospitalo-centrée, un autre dispositif est possible. *Le Monde*. Consulté le 05 06, 2020, sur [https://www.lemonde.fr/sciences/article/2019/11/19/parcours-de-soins-face-a-la-logique-hospitalo-centree-un-autre-dispositif-est-possible\\_6019763\\_1650684.html](https://www.lemonde.fr/sciences/article/2019/11/19/parcours-de-soins-face-a-la-logique-hospitalo-centree-un-autre-dispositif-est-possible_6019763_1650684.html)

Aldrich, H., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Reviews in Sociology*, pp. 79-105.

Allain, S. (2004, 02). La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale. *Négociations*, pp. 23-41.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2005, 01 n°154). Rôles et conflits de rôle du responsable de projet. *Revue française de gestion*, pp. 193-209.

Allard-poesi, F., & Perret, V. (2005, 1). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*, p. 210.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2007). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Condé-sur-Noireau : Seuil ; 3ème édition augmentée.

Analyse SWOT. (S.d.). Consulté le 05 10, 2020, sur Créer mon business plan.fr : <https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html>

ANESM. (2009). Repères sur la notion de projet. Consulté le 02 16, 2018, sur anesm. sante. gouv: [http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reperes\\_reco\\_projet\\_etablissement\\_anesm.pdf](http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reperes_reco_projet_etablissement_anesm.pdf)

Angel, V., & Steiner, D. D. (2013, 01 Tome 26). « Je pense, donc je résiste » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement. *Revue internationale de psychologie sociale*, p. 61 à 99.

Angot, J., & Milano, P. (2014). Comment lier concepts et données ? Dans R. T. al., *Méthodes de recherche en management* (pp. 197-218). Domont : Dunod.

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF, 2015.

Aquitaine, A. N. (2018, 04 10). Projet Régional de Santé (PRS), qu'est-ce que c'est ? Récupéré sur ARS Nouvelle Aquitaine : <https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/projet-regional-de-sante-prs-quest-ce-que-cest>

Aquitaine, A. R. (2020, 03 11). Plateformes Territoriales d'Appui : Les dispositifs d'appui à la coordination de Nouvelle Aquitaine. Consulté le 06 09, 2020, sur ARS Nouvelle Aquitaine : <https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/plateformes-territoriales-dappui-une-organisation-de-proximite-pour-soutenir-les-professionnels-et>

Are you controlling your project KPI's ? (2013, 03). Consulté le 12 27, 2017, sur <http://www.exampm.com/wp-content/uploads/2013/03/KPI-infographic.jpg>

- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : InterEditions.
- Argyris, C., & Schön, D. (2001). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. Paris : De Boeck Supérieur.
- Argyris, C., & Schon, J. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A.-A., & Bedeian, A.-G. (1999, 03 25). Organizational change : A review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*, pp. 293-315.
- Aubry, C. (2015). *Scrum : le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Dunod.
- Auregan, P., Joffre, P., Loilier, T., & Tellier, A. (2005, 05). Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie. *Management et Avenir*, p. 198.
- Autissier, D. (2012, février n°1). Regard croisés sur l'engagement : Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? *Question(s) de management*, pp. 119-137.
- Autissier, D. (2013). L'émergence d'un paradigme expérientiel en conduite du changement. *Question de Mangement N° 3*, p. 102.
- Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007, 03 126). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'expansion Management Review*, pp. 116-129.
- Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007, 05 n°174). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, pp. 115-130.
- Autissier, D., & Giraud, L. (2013, 04 02). Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management : a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011. *Journal of Organizational Change Management*, Volume 26.
- Autissier, D., & Moutot, J. (2007). *Méthode de conduite de changement*. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement Diagnostic Accompagnement Performance*. Mayenne : Dunod.

Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J.-M. (2010/1 (n° 31)). La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté. *Management & Avenir*, 95-117.

Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015, 02 n°10). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Questions de management*, pp. 37-44.

Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2007, 05 n°174). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, pp. 25-42.

Avison, D., Lau, F., Myers, M., & Nielsen, P. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, pp. 94-97.

Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity – A review. *International Journal of Project Management*, 14, 4, p. 201-204.

Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity – A review. *International Journal of Project Management*, 14, 4, p. 201-204.

Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris : P.U.F.

Bachelard, G. (1975). *Le Nouvel esprit scientifique* (13e éd.). Paris : PUF.

Bachelard, O. (2017)., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes : Presses de l'EHESP.

Bachelard, O. (2017, 01 n°51). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, pp. 169-179.

Balmisse, G. (2002). *Gestion de connaissances : Outils et applications du knowledge management*. Paris : Vuibert, Collection entreprendre informatique.

Bandura, A. (1978, April Vol. 33 n°4). The Self System in Reciprocal Determinism. *American Psychologist*, pp. 344-358.

Barbat, G. (2013, 05 31). *L'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés : une recherche-action dans le secteur de la grande distribution*. Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion. Pau : Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Bardin, L. (2003). L'analyse de contenu. Paris : P.U.F.

Bareil, C. (2004, Août n° 04-08). Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel. CETO, p. 2.

Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement. Paris : Les Éditions Transcontinental.

Barondeau, R. (s.d.). Diagnostic de la complexité en gestion de projet. Consulté le 02 11, 2018, sur [regisbarondeau.com](https://regisbarondeau.com) :

<https://regisbarondeau.com/2.1.1+Diagnostic+de+la+complexite+en+gestion+de+projet>

Bassetti, A. L. (2002, 09 14). Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'ENSAM Spécialités : Génie Industriel. Gestion du changement, gestion de projet : convergence – divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement.

Bateson, G. (1977). Vers une écologie de l'esprit. Paris : Le Seuil.

Baumard, P. (1999). Tacit knowledge in organizations. London : Sage.

Baynast, A. D., & Lendrevie, J. (2014). Publicitor 8ème édition. Baume les Dames : Dunod.

Beauvais, M. (2006). Des postures de l'accompagnateur à la posture de l'accompagnant : projet, Des postures de l'accompagnateur à la posture de l'accompagnant : projet, autonomie et responsabilité. 7e Colloque européen sur l'autoformation. Toulouse : ENFA.

Bègue, L. (s.d.). Dictionnaire. Récupéré sur Encyclopédie Universalis : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/sociocognitif/>

Béjean, S., & Gadreau, M. (1997, n°81). Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé. Revue d'économie industrielle, pp. 77-97.

Bellier, S. (1999). La compétence. Dans P. Carré, & P. C. (, Traité des sciences et des techniques de la formation (pp. 223-244). Paris : Dunod.

Belmondo, C. (13, 14 et 15 juin 2001). Les interactions entre outils de gestion et connaissances. Application à une cellule de veille concurrentielle. Xème Conférence de AIMS. Québec.

Bender, S. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise : the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, pp. 125-137.

Benedetto-Meyer, M., & Willemez, L. (2017, 02 n°40). « Vous prendrez en charge le côté humain du projet » Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise. *Savoir/Agir*, pp. 45-52.

Bentahar, O., Aynouch, Z., & Benzidia, S. (2016). La méthode Agile à l'épreuve de la complexité des projets SI : cas d'une SSII européenne. Dans s. I. Schmitt, *De la complexité de l'action dans les organisations* (pp. 137-147). New-York, Fribourg, Berne : Growth Publisher.

Bernoux, P. (2002, Hiver vol. 57). Le changement dans les organisations : entre structures et interactions. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, pp. 77-99.

Berthilier, C. (2013, 07 01). Communication dans les groupes. Récupéré sur Mindmeister : <https://www.mindmeister.com/fr/users/channel/173226>

Bigand, M. (2008). Le projet, mode de conception de produit. Dans B. Yannou, T. G. C. Merlo, & J. Vaudelin, *La conception industrielle de produit, volume 1, management des hommes, des projets et des informations*. Hermes sciences.

Blanchet, A. (1991). *Dire et Faire Dire : l'Entretien*. Paris : A. Colin.

Bloch, A., Constantin, T., Leduc, O., Oger, F., & O. Renault. (2000). *Déjouer les pièges de la gestion de projet*. Paris : Éditions d'Organisation.

Bloom, B. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives The Classification of Educational Goals ; Handbook I : Cognitive Domain*. New-York : David McKay Company.

Blumentritt, R., & Johnston, R. (1999). Toward a strategy for knowledge management. *Technology Analysis and Strategic Management*, pp. 287-300.

Boigey, P. (2015). *Essai de modélisation de la complexité sociale des projets et étude de cas*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse 1.

Bollecker, M., & Durat, L. (2006, avril-mai n°220-221). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 139-145.

Boltanski, L., & Chiappello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Bonnet, D. (2013). Résistance au changement et transformations d'invariants : développer la capacité d'apprentissage de la transformation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, p. pages 259 à 278.

Bornarel, F. (2007, 06 n°175). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, pp. 95-109.

Boterf, G. L. (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris : Editions d'Organisation.

Boterf, G. L. (1995). *LE BOTERF (G), 1995, De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions. Paris : d'organisations.

Boterf, G. L. (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Editions d'organisation.

Boterf, G. L. (2011). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles.

Bouamama, A-M. (2015, 12 15). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. Thèse Ecole doctorale Entreprise Economie Société (ED42) Spécialité Sciences de Gestion, p. 436.

Boudès, T., Charue-Duboc, F., & Midler, C. (1997, automne Vol 22, n°3). Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet. *Gestion*, pp. 86-92.

Bougnoux, D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication- Nouvelle édition-*. Paris : La découverte.

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et Organisation*, pp. 7-25.

Bourdieu, P. (1997 coll. Sciences en question). *Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique*. Quae.

Bourgeois, É., & Chapelle, G. (2011). *Apprendre et faire apprendre*. Paris : PUF.

Bourgeon, L. (2002). Émergence de l'organisation transversale : vers de nouvelles modalités de gestion du personnel participant aux projets. *Management international*, pp. 35-48.

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit. Economica*.

Boutinet, J.-p. (1998, 08). Le projet en quête de sens. *Les cahiers de l'Actif n°266/267*, pp. 5-19.

Boutinet, J.-P. (2001). *Anthropologie du projet*. Vendôme : Puf 390 pages.

Boutinet, J.-P. (2007). Chapitre I. Vulnérabilité adulte et accompagnement de projet : un espace paradoxal à aménager. Dans J.-P. Boutinet, *Penser l'accompagnement adulte* (pp. 27- 49). Paris : Presses Universitaires de France, « Hors collection ».

Boutinet, J.-P., & Dominicé, P. (2009). Où sont passés les adultes ? Routes et déroutes d'un âge de la vie. Paris : Tétraèdre.

Boutinet, J.-P., & Raveleau, B. (2011, 02). Questionnement autour du projet entrepreneurial. *Revue de l'entrepreneuriat*, p. 120.

Boutinet, J.-P. (2011, 02). Questions autour du projet entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, p. 120.

Brady, E., & Coughlan, P. (1995). Understanding performance limiting practices in product. *European operations management association*.

Bréchet, J., & Desreumaux, A. (2008). Une project-based view pour le strategic choice. *Sciences de Gestion*.

Bréchet, J.-P. (2018). Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou La logique stratégique du développement des projets productifs. XVIIIème Conférence de l'AIMS, (p. 31). Grenoble.

Bréchet, J-P (2009). Logique d'action et projet dans l'action collective. Consulté le 02 01, 2018, sur HALSHS : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00421180/document>

Bréchet, J.-P. (2011, 02). L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View. *Revue de l'entrepreneuriat*, p. 120.

Bridges, W. (2003). *Managing Transitions : making the most of change*. Perseus Books.

Brown, J.-S., & Duguid, P. (1991, vol.2 n°1). *Organizational Learning and Communities-of-practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovating*. *Organization Science*, pp. 40-57.

Brown, T. (2014). *L'esprit design Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Montreuil : Pearson.

Buisson, M.-L. (2008, 04 n°289). *Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives*. *Humanisme et Entreprise*, p. 134.

Buzyn, A. (2018, mars 9). *Lancement de la Stratégie de Transformation du Système de Santé*, le vendredi 9 mars 2018. Consulté le 05 25, 2018, sur <http://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/discours/article/discours-d-agnes-buzyn-lancement-de-la-strategie-de-transformation-du-systeme>

Cabin, P., & Dortier, J.-F. (2003). *La communication : Etat des savoirs*. France : Sciences humaines.

Callon, M. (1985). *The sociology of an actor-network*. Dans M. Callon, J. Law, & A. Rip, *Mapping the Dynamics of Science and Technology*. London : Sheridan House Inc.

Callon, M. (1986). *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles -Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*. *L'Année sociologique*, pp. 169-208.

Callon, M. (1986). *La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*. *L'Année Sociologique*, pp. 169-207.

Callon, M., & Latour, B. (1981). Callon, M. et Latour B. (1981), « *Unscrewing the Big Leviathan : how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so help them to do so*. Dans K. D.-C. Cicourel, *Advances in Social Theory and Methodology : Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies* (pp. 277-303). Boston : Routledge and Kegan Paul.

Camel, É. F. (2010, 04 n°139). *La communication interne, nouveau "soft power"*. *Expansion Management Review*, pp. 114-122.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherches en sciences sociales, 4ème édition. Saint Jean de Braye : Dunod.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherches en sciences sociales, 4ème édition. Saint Jean de Braye : Dunod.

Capgras, J.-B., Claveranne, J.-P., Guilhot, N., & C. Pascal. (2011). La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : heuristique pour une approche alternative. *Projectics-Proyética-Projectique*, pp. 157-168.

Cappelletti, L. (2010). La Recherche-Intervention : Quels Usages En Contrôle De Gestion ? », 2010. 31ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.

Carayol, V., & Gramaccia, G. (2015, 01 n°47). Recherches émergentes en communication des organisations. *Communication & Organisation*, pp. 5-9.

Carbonnel, A., & Roux, K. (2005, Octobre vol. 3 n°2). Apprentissage organisationnel réflexif et création de connaissances : la fertilité des situations difficiles. *Revue internationale sur le travail et la société*, pp. 272-294.

Carpentier, S., & Bachelard, O. (30-31 mai). Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salubre nécessite l'adoption d'une logique d'audit social. 11ème Université de Printemps de l'IAS « Audit social & renouvellement de la GRH » (pp. 51-60). Zeralda (Algérie) : 2009.

Castel, R. (1996). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Fayard.

Castel, R. (2009). *La Montée des incertitudes : Travail, protections, statut de l'individu*. Paris : Seuil.

CCSD. (2020, 03 27). Rechercher. Récupéré sur HAL SHS : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/search/index>

Cellier, H. (2004). *Difficultés de lecture*. Paris : Presse Universitaire de France.

Cellier, H., & Lavallée, C. (2004). *Enseigner ou soigner*. PUF coll. Education et Formation.

Ceschi, A., Russo, B. & Succi, G. (2005). Managing uncertainty in requirements : a survey documentation driven and agile companies. 11th IEEE International Software Metrics Symposium (pp. 10-17). Computer Society.

Chalmel, L. (2010, 02 n°38). Pour une « éthique du pédagogique ». *Le Télémaque*, pp. 143-156.

Chaouche, S. (2016, 02 14). Les modèles de communication. Récupéré sur ThefrenchMag : [https://www.thefrenchmag.com/Les-modeles-de-communication\\_a1046.html](https://www.thefrenchmag.com/Les-modeles-de-communication_a1046.html)

Charreire, S., & Huault, I. (2001, vol. 4 n°3). Le constructivisme dans la pratique de recherche une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance, contrôle, stratégie*, pp. 31-55.

Chartier, D. (2003, 02 n°2). Les styles d'apprentissage : entre flou conceptuel et intérêt pratique. *Savoirs*, pp. 7-28.

Checkland, P. (1984). *Systems thinking in management : the development of soft systems*. Dans P. Checkland, *Self-organization and management of social systems : insights, promises, doubts, and questions*. Springer-Verlag.

Chekib Zedini, A. B. (2016, 05 n°28). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien. *Santé Publique*, pp. 613-622.

Cicmil, S., Cooke-Davis, T. J., Crawford, L., & Richardson, K. A. (2009). *Exploring the complexity of projects : implications of complexity theory for project management practice*. Newton Square : Project Management Institute.

Cifali, M. &. (2009). *Cliniques actuelles de l'accompagnement*. Paris : L'Harmattan.

Clarck, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992, Spring n°3). Organizing and leading "heavyweight" development teams. *California Management Review*, pp. 9-28.

Clark, K.-B., & Wheelwright, S.-C. (1992, Spring Vol. 34, No. 3, p. 9-28). CLARK K.-B. and WHEELWRIGHT S.-C. (1992), « Organizing and leading Organizing and leading « heavyweight » development teams. *California management review*.

Claveranne, J., & Larrasquet, J. (2004). Qu'est-ce que la connaissance ? Dans la perspective de l'apprentissage, peut-on impunément parler de « gestion des connaissances » ? *Communication aux X° Journées de Projectique*. Bidart-San Sébastien.

Clemer, J. (1995). *Pathways to Performance : A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*, 1995. Macmillan : Canada.

CNRTL. (s.d.). Lexicographie. Consulté le 07 16, 2020, sur Adhésion : <https://www.cnrtl.fr/definition/adh%C3%A9sion>.

Coch, L. (1948, n° 4 vol. 1). Overcoming resistance to change. Human Relations.

Coch, L., & French, J. (1948, 11). Overcoming resistance to change, Human Relations, pp. 512-532.

Cohen, E. (1996). Epistémologie des sciences de gestion. Encyclopédie de Gestion, volume 24.

Cohen, E. (1996). Epistémologie des sciences de gestion. Encyclopédie de Gestion, volume 24.

Combessie, J.-C. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans J.-C. Combessie, La méthode en sociologie (pp. 24-32). Repère coll. La découverte.

Cooke-Davis, T. (2013). Navigating Complexity », September, 2013. PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report.

Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. (2013, 02). Questions de Management, pp. 67-79.

Crepin, D. (2007, 04 n°91). L'approche systémique : pour manager plus efficacement, un nouvel outil de lecture des organisations. Recherche en Soins Infirmiers, pp. 97-105.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Editions du Seuil.

Cusin, J. (2007, 02 n°12). Echec d'un projet isolé et processus d'apprentissage. Management & Avenir, pp. 127-145.

D.M. (2008, 02 n°129). Le changement, mouvement perpétuel ? L'Expansion Management Review 2008/2 (N° 129), page 3, p. 3.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge : How organisations manage what they know. Harvard Business School Press.

Davies, J. (2012, 01 n°190). Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers. Vie & sciences de l'entreprise, pp. 95-117.

Davison, R. M. (2004). Principles of canonical action research. *Information Systems Journal*, pp. 65-86.

Davison, R. M. (2012). The Roles of Theory in Canonical Action Research. *MIS Quarterly*, pp. pp. 763-786.

Davison, R., & Vogel, D. (2000). Group support systems in Hong Kong : an action research project. *Information Systems Journal*, pp. 3-20.

Davison, R., M.G. Martinsons, & Ou, C. (2012). The Roles of Theory in Canonical Action Research. *MIS Quarterly*, pp. vol. 36, n°3, pp. 763-786.

Davison, R., Martinsons, M., & Kock, N. (2004, vol. 14, n°1). Principles of canonical action research. *Information Systems Journal*, pp. 65-86.

Debois, M. p. (2014, 07 28). Une brève histoire du management de projet. Consulté le 01 30, 2018, sur Le Blog du Chef de Projet : <http://www.blog-projet.fr/author/fdebois/>

Déchaux, J.-H. (2010, 04 51). Un « tournant cognitiviste » en sociologie ? Contributions et débats. *Revue française de sociologie*, pp. 641-644.

Delavallée, E. (2010, 03 n°138). Le métier de manager : de l'expérience à la compétence. *Expansion Management Review*, pp. 120-130.

Delavallée, E. (2010, 10 04). Le pouvoir organisationnel ou la maîtrise des zones d'incertitude. Récupéré sur Questions de Management, le blog d'Eric Delavallée : <https://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>

Dent, E., & Goldberg, S. (1999, vol. 35 n°1). Challenging Resistance to Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*.

Derumez, D. A. (2007, 3 N° 126). Pas de changement sans adhésion des managers. Dans *L'Expansion Management Review*, pp. 116-129.

Desportes, V. (2014, 02 été). La stratégie en théories. *Politique étrangère*, p. 240.

Desreumaux, A. (2015). Chapitre 1. Notion d'organisation. Dans A. Desreumaux, *Théorie des organisations* (pp. 41-79). *Les Essentiels de la Gestion*.

Devereux, G. (1967). *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences*. Mouton & E.H.P.H.E.

Dewey, J. (1967). *Logique, Théorie de l'enquête*. G. Deledalle, Paris, PUF, 1967, (P.U.F, Éd., & G. Deledalle, Trad.) Paris.

DGOS. (2012). *Guide méthodologique : Améliorer la coordination des soins : comment faire évoluer les réseaux de santé ?* Ministère des Solidarités et de la Santé. Consulté le 06 08, 2020, sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide\\_reseaux\\_de\\_sante-2.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_reseaux_de_sante-2.pdf)

Dickes, P., & Fleury, C. (2012, Mai). *Cohésion sociale, valeurs et régimes providentiels ; 1ere édition*. Récupéré sur CEPS Instead : <https://statistiques.public.lu/fr/publications/thematique/conditions-sociales/cohesion-sociale/etudeCEPS.pdf>

Dinsmore, P. (1990). *Human factors in project management*. New York : American Management Association.

Djuatio, E. (1997). *Les déterminants de l'internationalisation de la PME : cas des PME françaises et camerounaises*. Thèse.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). *Validité et fiabilité de la recherche. Méthodes de recherche en management*.

Dujarier, M.-A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : PUF.

Dupuich-Rabasse, F. (2006). *Impact des technologies de l'information et de la communication TIC sur la gestion des ressources humaines GRH) dans les firmes "high-tech"*. *Management et Avenir*, 83-104.

Durkheim, E. (2009). *Les Règles de la méthode sociologique (1894)*. Paris : Payot, coll. "Petite Bibliothèque Payot".

Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning : Current debates and Opportunities*. Dans M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo, *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice* (pp. 1-21). Sage Publications.

Ecole de politique appliquée, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke, Québec, Canada. (2019, 07 16). Leadership, brève définition- Equipe Perspective monde. Consulté le 08 15, 2020, sur Perspective Monde- Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945 : <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1619>

ECOSIP. (1993). Pilotages de projet et entreprise : diversités et convergences sous la direction de C. Midler et V. Giard. Paris : Economica.

ECOSIP. (1993). Pilotages de projet et entreprise : diversités et convergences, sous la direction de C. Midler et V. Giard. Paris : Economica.

Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action Research for Management Research. *British Journal of Management*, pp. 75-86.

Eden, C., & Huxham, C. (2006). Researching Organizations Using Action Research. *The SAG Handbook of Organization Studies*, 921.

E-marketing.fr. (2013, 12 6). Glossaire. Consulté le 01 30, 2018, sur e-marketing.fr : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Projet-entreprise-242845.htm#VOQyiCWm2HGHuSmW.97>

Engwall, M. (2003). No project is an Island : linking projects to history and context. *Research Policy*, pp. 789-808.

Enjolras, M., Schmitt, C., & Camargo, M. (2016). Le paradigme de la complexité pour aborder le lien entre innovation et exportation en PME. Dans s. I. Schmitt, *De la complexité de l'action dans les organisations* (pp. 97-113). Metz : Growth Publisher.

Everaere, C. (1999). *Autonomie et collectifs de travail*. Anact, Coll. Points de repère.

Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.

Fernez-walch, S., & Triomphe, C. (2004). Faire de la recherche en management de projet, le management multi-projets, définitions et enjeux. Dans V. G. G. Garel, *Le management multi-projets, définitions et enjeux* (pp. 189-208). Paris : Vuibert.

Fernez-Walch, S., Gidel, T., & Romon, F. (2006, 06). Le portefeuille de projets d'innovation Objets de gestion et d'organisation. *Revue française de gestion*, p. 230.

Fillieule, O. (2001, 1-2 Vol. 51). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique* pages 199 à 215, pp. 199-215.

Fillo, C. (2004, 02 n°149). Apprentissage et systémique : une perspective intégrée. *Revue Française de Gestion*, pp. 33-49.

Fisne, A. (2018, 05 23). Les 7 grandes mutations du monde du travail depuis Mai-68. Consulté le 04 04, 2020, sur <https://www.latribune.fr/economie/france/entre-mai-1968-et-aujourd-hui-7-mutations-du-monde-du-travail-779164.html>

Fitchett, J. (1998). Managing your organization's key asset : knowledge. *Health Forum Journal*, pp. 56-60.

Fondin, H. (2005). La Science de l'information ou le poids de l'histoire. *Les Enjeux de l'information et de la communication* 2005/1 (Volume 2005), 130.

Ford, J., Ford, L., & McNamara, R. (2002, vol. 15 n°2). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*.

Foudriat, M. (2013). Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : Perspectives théoriques croisées. *Presse de L'EHESP*.

Foudriat, M. (2014). La co-construction : Une option managériale pour les chefs de service. *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, pp. 229-250.

Foudriat, M. (2015). *Les chefs de service à l'épreuve du changement*. Dunod.

Fraisse, P. (2005). *La personnalité*. Paris : P.U.F coll. Que sais-je ?

François Pichault, O. L. (2008). *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Paris : Vuibert.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholders Approach*. Pitman.

Frétigné, C. (2001). Boltanski Luc, Chiapello Eve, Le nouvel esprit du capitalisme. *Revue Française de Sociologie*, pp. 171-176.

Freud, S. (1921). *Psychologie collective et Analyse du Moi*. (D. S. Jankélévitch, Trad.), Consulté le 05 02,2020,

[http://www.psychanalyse.com/pdf/Psycho\\_collective\\_analyse\\_moi\\_freud\\_livre\\_telechargement.pdf](http://www.psychanalyse.com/pdf/Psycho_collective_analyse_moi_freud_livre_telechargement.pdf).

Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil.

Friedberg, E. (2009, 02 n°12). *Pouvoir et négociation*. *Négociations*, pp. 15-22.

Friedberg, E. (2009, 02 n°12). *Pouvoir et négociation*. *Négociations*, pp. 15-22.

G. Simmel. (1984). *Les Problèmes de la philosophie de l'histoire. Une étude d'épistémologie (1892)*. Paris : PUF coll. « Sociologie ».

Gaillot, B.-A. (2009, 03 18). *L'approche par compétences en arts plastiques*. Université-IUFM d'Aix-Marseille, France. Consulté le 04 15, 2020, sur <http://www4.ac-nancy-metz.fr/arts-plastiques/docs/gaillot.pdf>

Gall, J.-M. L. (2015). *La communication dans l'entreprise*. PUF coll. *Que Sais-je ?*

Gangloff-Ziegler, C. (2009, 05 n°10). *Le travail collaboratif, une innovation générique*. *Marché et organisations*, pp. 95-112.

Gangloff-Ziegler, C. (2009, 05 n°10). *Le travail collaboratif, une innovation générique*. *Marché et organisations*, pp. 95-112.

Garcia, T. (2006). *A la recherche de l'école de Palo Alto*. Lonrai : Seuil.

Garel, G. (2003, 12 n°74). *Pour une histoire de la gestion de projet*.

Garel, G. (2011, 05). *Qu'est-ce que le management de projet ?* *Informations Sociales* n°167, p. 156.

Garel, G., Giard, V., & Midler. (2001, 5). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR.

Garreau, L., & Mouricou, P. (2012, 04). *Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier*. *Revue Française de Gestion*, pp. 137-152.

Garreau, L., & Mouricou, P. (2012, 04). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue Française de Gestion*, pp. 137-152.

Génélot, D. (1992). *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris : Insep.

Genopole. (2015, 12 08). Les grands défis à relever Médecine personnalisée en France. Récupéré sur Genopole.fr : [https://www.genopole.fr/IMG/pdf/20151208\\_dp\\_mp.pdf](https://www.genopole.fr/IMG/pdf/20151208_dp_mp.pdf)

Giard, V., & Midler, C. (1996, 11). *Management et gestion de projet : bilan et perspectives*. Gregor.

Gignoux-Ezratty, V. (2012, 01 03). *Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation*. Thèse génie industriel, école centrale. Paris.

Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. *Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*. Colloque ISEORFNEGE Qualité des informations scientifiques en gestion, (pp. p. 170-186.).

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies of qualitative research*. London : Wiedenfeld and Nicholson.

Godelier, E. (2009, 02). La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie. *Revue française de gestion*, p. 192.

Goffe, R., & Jones, G. (2018, 09 13). Gérez votre authenticité. Récupéré sur Harvard Business Review : <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/09/22257-gerer-votre-authenticite/>

Gollac, M., Volkoff, S., & Wolff, L. (2014). *Les conditions de travail*. La Découverte.

Gomez, P.-Y. (2012). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. François Bourin.

Gomez, P.-Y. (2017). La perte de sens, le fondement économique d'une crise. Dans O. Bachelard, *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Paris : Presses de l'EHESP.

Grand, A. (s.d.). *Les réseaux de santé*. Toulouse. Consulté le 06 08, 2020, sur [http://www.medecine.ups-tlse.fr/DCEM2/module1/sous\\_module4/007\\_reseaux\\_sante.pdf](http://www.medecine.ups-tlse.fr/DCEM2/module1/sous_module4/007_reseaux_sante.pdf)

Grasset, A., Schweyer B., & Haurat, G. (1996). Modélisation de la gestion de projet pour la conception des systèmes d'information et de décision. Dans *Projectique, à la recherche du sens perdu*. Economica.

Graziani, M. (2013, 12 22). La gestion du changement dans l'entreprise. Consulté le 03 16, 2018, sur Centre de Ressources en Economie Gestion : <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>

Grimand, A. (2012, 04 n° 54). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, pp. 237-257.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (1994). Comprendre le travail pour le transformer. *Outils et Méthodes*, Ed. Anact.

Gusdorf, G. (1952). *La parole*. Paris : PUF.

Haddad, S., & Boussaguet, L. (2013, 01 n°17). De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement. Dans *Entreprendre & Innover 2013/1* (n° 17), pages 18 à 23, pp. 18-23.

Hardin, R. (2006). Communautés et réseaux de confiance. Dans L. Q. A. Ogien, *Les Moments de la confiance* (p. 91). *Economica*.

Herzberg, F. (1978). *Le travail et la nature de l'Homme*. Paris : Entreprise moderne d'édition.

Heslon, C. (2009). *L'accompagnement, art de l'ajustement*. *Savoirs*, pp. 75-78.

Highsmith, J. & A. Cockburn. (2001). *Agile software development : the business of innovation*. Computer.

Hill, L. A. (1992). *Becoming a Manager : How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Cambridge : Harvard Business School Press.

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Massassuchetts : Harvard University Press.

Hlady-Rispal, M. (2015, 08 n°253). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue française de gestion*, pp. 251-266.

Holcman, R. (2008, 04 n°184). La « dysorganisation », un fonctionnement sous-optimal recherché par ses acteurs. *Revue française de gestion*, pp. 35-50.

Hosmer, L. (1995, vol.20 n°2). Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, pp. 379-403.

Hugon, M.-A., & Seibel, C. (1988). *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*. Belgique : De Boeck Université.

Imbert, M. (2015). *La communication managériale. Méthodes et bonnes pratiques*. Paris : Dunod.

INPES. (2012, 02 16). Inégalités sociales de santé. Définition et concepts du champ. Récupéré sur Santé Publique France : <http://inpes.santepubliquefrance.fr/10000/themes/ISS/definition.asp>

Institute, P. M. (2009). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge : PMBOK Guide*. ANSI.

Institute, P. M. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet Guide PMBOK, 6ème édition*. Newton Square, Pennsylvania.

IRDES. (Mars 2020). *Soins de santé primaires : les pratiques professionnelles en France Bibliographie thématique*. Centre de documentation de l'Irdes.

IREPS. (2018, 10 30). Navarre-Côte Basque (arrondissement de Bayonne). Récupéré sur Santé et territoires Nouvelle Aquitaine : <https://santeterritoiresnouvelleaquitaine.org/category/navarre-cote-basque-arrondissement-de-bayonne>.

ISO. (s.d.). *Iso 9001 Management de la qualité*. Consulté le 02 18, 2018, sur Iso : <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>.

Jacquet, S. (2016, 06 06). Vous avez dit accompagner ? Récupéré sur creg.ac Versailles : <https://creg.ac-versailles.fr/vous-avez-dit-accompagner>

Jacquet, S. (s.d.). *creg.ac-versailles.fr*. Consulté le 02 18, 2018, sur *Management de la performance : des concepts aux outils* : [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)

Jayaratra, N., & Rogers, A. (1996). *L'utilisation de modèles conceptuels dans la conception de systèmes d'information pour les organisations de projet*. Economica.

Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, pp. 602-611.

John K. Wood, t. S.-B. (2015, 01 n°21). Apprendre sur les modalités d'apprendre : L'Approche centrée sur la personne appliquée à l'éducation. *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*, pp. 65-82.

Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost : the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston. : Harvard Business School Press.

Johnson-Laird, P.-N. (1988). *The computer and the mind : An introduction to cognitive science*. Cambridge : Harvard University Press.

Jonathan Comtois, Y. P. (2013, 02). L'approche Kaizen au centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) : un avantage organisationnel significatif. *Santé Publique*, p. 118.

Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans la PME. *Piccola impresa*, pp. 13-41.

Kerzil, J. (2009). *L'ABC de la VAE sous la direction de Jean Pierre Boutinet*. p. 264.

Khalil, C. (2011, 11 06). Les méthodes « agiles » de management de projets informatiques : une analyse « par la pratique ». Thèse Paris Tech Institut des Sciences et Technologies. France.

Killen, C.-P., & Kjaer. (2012). Understanding project interdependencies : The role of visual representation, culture and process. *International Journal of Project Management*, pp. p. 554-566.

Koenig, G. (2006, 01 n°160). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, pp. 293-306.

Koerner, M., & Klein, L. (November 2008). Projects as difference-towards a new practice of complex project management. Paper on the 22nd IPMA World Congress. Roma.

Kohn, L., & Christiaens, W. (2014, 04 Tome LIII). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 67-82.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of the learning and development.* NJ :Prentice-Hall : Englewoods Cliffs.

Kotter, J. (1996). *Leading Change.* Harvard Business School Press.

Krief, N., & Zardet, V. (2013, 02 n° 95). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, pp. 211-237.

Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions.* Chicago: University of Chicago Press.

Lacolley, J. L., Tellierd, A., & Trouinard, A. (2010, 06 n°205). Les formes de pouvoir d'une organisation dominante. Le cas de la presse quotidienne parisienne. *Revue française de gestion*, pp. 53-69.

Lallé, B. (2004, vol. 30, n°148). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut de chercheur-acteur. *Revue française de gestion*, pp. 45-65.

Lange, J.-M. (2020). Repères pour l'enseignement et la formation des enseignants à l'ère de l'anthropocène. Dans F. Drouilleau-Gay, & A. Legardez, *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques.* Toulouse : Octarès Editions, collection "Le travail en débats –Série Centre d'études et de recherches sur les qualifications".

Lapierre, L. (2008, 03 n°33). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, p. 104.

Laroche, H. (2006, 01). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de Gestion*, p. 332.

Larose, V., & Corriveau, G. (2009, 05 n°195). Management des RH en contexte de projets. *Revue française de gestion*, p. 192.

Larousse. (2020, 04 10). Définition. Récupéré sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066>.

Larousse. (s.d.). Langue française. Consulté le 05 22, 2020, sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sens/72087>.

Larousse. (s.d.). Langue française. Consulté le 06 14, 2020, sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sc%C3%A9nario/71355>.

Larousse. (s.d.). Langue française. Consulté le 06 30, 2020, sur Larousse.fr : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cosyst%C3%A8me/27682>.

Larousse. (s.d.). Larousse. Consulté le 07 16, 2020, sur Langue française : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066>.

Larousse. (s.d.). Larousse. Récupéré sur Dictionnaire de français : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sciences/71468/locution?q=sciences#174927>

Larrasquet, J.-M. (2006, 10 15). Les principes ou patterns de la pensée complexe. Cours UE4 Master Ingénierie de Projet. Bidart/ ESTIA.

Lassalle, F. (2010, 09 n°39). Proposition d'un outil d'analyse des relations de pouvoir sur les événementiels sportifs internationaux. *Management & Avenir*, pp. 52-64.

Laswell, H. (1948). *The structure and function of communication and society : The communication of ideas*. New York : Institute for Religious and Social Studies.

Latour, B. (2015). *Face à Gaïa, Huit conférences sur le nouveau régime climatique*. Paris : Les empêcheurs de penser en rond/ La découverte.

Lavagnon, A. (28-31 mai 2005). La recherche sur le succès des projets : les fruits tiennent-ils la promesse des fleurs ? *Proceedings of the Annual Conférence of the Administrative Sciences Association of Canada*. Toronto, Ontario : Management Science.

Lawrence, P. (1954, vol. 32 n°3). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*.

Lawrence, P. (1969, vol. 47 n°1). How to Deal with Resistance to Change (retrospective). *Harvard Business Review*.

Lazarsfeld, P. (1967). Des concepts aux indices empiriques. Dans R. Bourdon, & P. Lazarsfeld, *Le vocabulaire des sciences sociales*. Paris : Mouton & Co.

Le Moigne, J.-L. (1977). *La théorie du système général, théorie de la modélisation*. Paris : Puf.

Le Moigne, J.-L. (1995). Les Epistémologies Constructivistes, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1995. Paris : PUF coll. "Que sais-je ?".

Le Moigne, J.-L. & Morin, E. (1999). L'intelligence de la complexité. Paris : L'Harmattan.

Le Moigne, J.-L. (2009). L'Intelligence de l'Action appelle l'exercice de la Pensée Complexe. Pragmatique et Epistémique sont inséparables. Synergies Monde, pp. 23-48.

Le Moigne, J.-L. (2010). Que peut être aujourd'hui une formation citoyenne à L'Agir, Penser en complexité. Grand Débat 2010 du Réseau Intelligence de la Complexité, (p. 22).

Lehu, J.-M. (2012). L'encyclopédie du marketing commentée et illustrée. Paris : Eyrolles.

Lejeune, A., Prefontaine, L., & Ricard, L. (2001, 03 vol. 26, n°3). Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises. Gestion, p. 114.

Lemieux, N. (2013, 02 n°3). Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. Questions de Management, pp. 67-79.

Lenfle, S., & Midler, C. (2003). Gestion de projet et innovation. Economica, pp. 49-69.

Leplat, J. (1991). Activités collectives et nouvelles technologies. Revue internationale de psychologie sociale, pp. 435-436.

Leroy, D. (1994). Fondements et impact du management par projets. Lille : Thèse.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. Annual Review of sociology, pp. 319-340.

Lévy, A. (2002). Organisation. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, Vocabulaire de psychosociologie (pp. 203-211). Eres Hors collection.

Lévy, P. (1997). Les technologies de l'information et de la Communication pour quelle société ? Université de Technologie de Compiègne, p. 44-45 : Actes du Colloque.

Lewin, K. (1952). Group decisions and social change. Dans G. Sevanson, T. Newcomb, & E.L. Hartley, Readings in Social Psychology (pp. 459-473). New York : Holt.

Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique ; les relations humaines*, Presses universitaires de Paris : P.U.F.

Lewin, K. (republié par G. Weiss Lewin, 1948). *The Background of Conflict in Marriage* ». 84.

Lexicales, C. N. (2020, 03 27). *Etymologie*. Récupéré sur Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/etymologie/projet>.

Lexicales, C. N. (2020, 04 12). *Définition*. Récupéré sur CNRTL : <https://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9pist%C3%A9mologie>.

Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2012). *Communicator : toute la communication d'entreprise*. Baume-les-Dames : Dunod.

Littré, D. (s.d.). "Performances" définition dans le dictionnaire Littré. Consulté le 04 20, 2020, sur Littré.org : <https://www.littre.org/definition/performances>.

Littré. (2005). *Dictionnaire*. Paris : Garnier.

Lizarralde, I., & Pilnière, V. (2012). *Les phases amont des projets innovants et la construction du groupe projet : Pour une approche socio-cognitive*. *Projectics*, 97-110.

Loubat, J.-R. (2006, 01 n°61). *Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines*. *Empan*, pp. 24-29.

Loufradi-Fedida, S. (2012, Août n°58). *Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets*. *Management et Avenir*, p. 208.

Loufrani-Fedida, S. (2008, 3-4 n°231-232). *Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe*. *Revue des Sciences de Gestion*, pp. 73-83.

Loufrani-Fedida, S. (2012). *Les compétences requises du chef de projet*. Récupéré sur edimap.org : <http://www.edimap.org/EDIdif2016/EdiMaPdd3VD.pdf>

Lourau, R. (1969). *L'instituant contre l'institué : Essais d'analyse institutionnelle*. Paris : Anthropos.

Lucas-Gabrielli, V., Nabet, N., & Tonnellier, F. (Juillet 2001). Les soins de proximité : une exception française ? biblio n° 1354, Centre de recherche d'étude et de documentation en économie de la santé. Récupéré sur <https://www.irdes.fr/Publications/Rapports2001/rap1354.pdf>

Lundin, R. & Söderholm, A. (1995, Novembre 04). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, pp. 437-455.

Lynn Crawford, J. P. (2004). Hard and soft Projects : a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, p. vol 22.

Macron, E. (2018, 09 18). Transcription du discours sur la transformation du système de santé "prendre soin de chacun" du président de la république, emmanuel macron. Récupéré sur Elysée: <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2018/09/18/discours-sur-la-transformation-du-systeme-de-sante-prendre-soin-de-chacun-du-president-de-la-republique-emmanuel-macron>

Macron, E. (2018, 09 18). Ma santé 2022. Stratégie de transformation du système de santé. Paris. Consulté le 09 19, 2018, sur [https://www.apmnews.com/story.php?objet=325262&idmail=PjsxFe42fDtm\\_2R4a6TVPSoxvg-C12KtMZtwoP0rBlLeP\\_6OUy-CKr39J2rP1XF1IK7UscAxwv0bYPJrCOsDmWqdPyYqjZ32bx8dP6LHxP5U7XSQzHX\\_R9lUbbelMNeM Vtkqc3yQ2GbiWRbu5W\\_i88LkVMihMq\\_HczRYPiy5I2dVp0TsjffpGteYRbOnvMv411rqq3g](https://www.apmnews.com/story.php?objet=325262&idmail=PjsxFe42fDtm_2R4a6TVPSoxvg-C12KtMZtwoP0rBlLeP_6OUy-CKr39J2rP1XF1IK7UscAxwv0bYPJrCOsDmWqdPyYqjZ32bx8dP6LHxP5U7XSQzHX_R9lUbbelMNeM Vtkqc3yQ2GbiWRbu5W_i88LkVMihMq_HczRYPiy5I2dVp0TsjffpGteYRbOnvMv411rqq3g).

Maders, H.-P., Leblanc, J., Clet, E., & Goldfarb, M. (2013). Tout pour réussir dans le métier de chef de projet. Clermont-Ferrand : Eyrolles.

Mandler, G. (1984). *Mind and Body : Psychology of Emotion and Stress*. New York : Norton.

Mannoni, P. (2012). *Définition différentielle des représentations sociales*. Paris : PUF.

March, J.-G. (1991, février). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, pp. 71-87.

Marin, P. (2014, 11 24). *Analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance des organisations publiques locales : le cas des Services départementaux d'incendie et de secours*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Pau.

Marle, F. (2002). Modèle d'informations et méthodes pour aider à la prise de décision en management de projet. Paris : Thèse de Doctorat Ecole Centrale.

Martin, A. S. (2013). IV. Les apports théoriques de Merton. Dans La sociologie de Robert K. Merton (pp. 77-108). Paris : La découverte.

Martin, D. (2012, 02). L'analyse stratégique en perspective : Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier. Revue européenne des sciences sociales, Résumé.

Martinet, A.-C. (2006, 01). Stratégie et pensée complexe. Revue française de gestion, p. 332.

Marzano, M. (2010, 01 Tome 412). Qu'est-ce que la confiance ? Etudes, pp. 53-63.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, pp. 370-396, n°50.

Maslow, A. (2013). Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité. Paris : Eyrolles.

Mattei, G. (2012, 02 n°307). Sur le management à l'épreuve de la complexité et du paradoxe ou les avatars du management scientifique et technocratique. Humanisme et entreprise, pp. 17-28.

Maturana, H., & Valera, F. (1994). L'Arbre de la connaissance : racines biologiques de la compréhension humaine. Addison-Wesley.

Maurel, C. (2010). Éducation populaire et puissance d'agir, les processus culturels de l'émancipation. Paris : L'Harmattan.

Mawadia, A. (2018, 11 07). Appropriation d'un ERP dans un groupe de petites filiales : Vers une stratégie de bricolage ? Thèse pour obtenir le grade de docteur en Sciences de Gestion. Montpellier : Unité de recherche Montpellier Recherche en Management.

Max Weber. 2013. 426 pages, 2. (2013). La domination, de. Éditions La Découverte.

Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrialised Civilisation.

Mays, N., & Pope, C. (1995). « Reaching the parts other methods cannot reach : an introduction to qualitative methods in health and health services research. BMJ 311(6996).

Medori, D., & Steeple, D. (2000, 05 20). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, pp. 520-533.

Meissonier, R., & Houzé, E. (2010). Toward an 'IT Conflict-Resistance Theory : action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, pp. 540-561.

Melin, C. (2013, 02 n°66). Le management multi-projets des firmes multinationales : vers une gestion différenciée ? *Management & Avenir*, p. 200.

Meyer, J.-P., & Allen, N.-J. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*. Sage Publications.

Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris : InterEditions.

Midler, C. (1993, avril n°2). Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence. *Gestion* 2000.

Midler, C. (1998, Septembre). L'enseignement de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*.

Midler, C. (1999, 12). Compétition pour l'innovation et dynamique des systèmes de conception dans les entreprises françaises. Réflexions à partir de la confrontation de trois secteurs. *Entreprises et Histoire*, pp. n° 23 36-62.

Miège, B. (2004). *L'information–communication, objet de connaissance*. Pierre : De Boeck Supérieur ; coll. Médias-Recherches.

Miles, A., & Huberman, A. (2003). Analyse des données qualitatives. Dans A. H. A.M Miles, *Méthodes en sciences humaines*, Traduction de la 2e édition américaine. De Boëck.

Mintzberg, H. (2008, 03 n°33). Leadership et communityship. *Gestion*, p. 104.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999, n°3 Vol.24). Transformer l'entreprise", *Gestion*, Vol. 24, n° 3, 1999, p. 122-130. *Gestion*, pp. 122-130.

Minvielle, E., & Contandriopoulos, A.-P. (2004, 03). La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ? *Revue Française de Gestion*, pp. 29-53.

Moinet, N. (2009, 04 vol. 5). Du « savoir pour agir » au « connaître est agir » : L'intelligence économique face au défi de la communication. Cahiers du numérique, pp. 53-77.

Moliner, P., & Tafani, E. (1997). Attitudes and social representations : a theoretical and experimental approach. *European Journal of Social Psychology*, 27, 687-702.

Morin, E. (1969-1986). Annuaire des séminaires, Fonds documentaire du Centre Edgar Morin. iiAC (EHESS-CNRS).

Morin, E. (1982). *Science avec Conscience*. Fayard.

Morin, E. (1986). *La Méthode, Tome III, La Connaissance de la Connaissance*. Paris : Le seuil.

Morin, E. (1990). *Science avec conscience, nouvelle édition*. Le Seuil-Points.

Morin, E. (1995). La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité. *Revue internationale de systémique*.

Morin, E. (1997). *Science avec Conscience*. Dans R. Barbier, *L'Approche Transversale, l'écoute sensible en sciences humaines* (pp. 296-300). Paris : Anthropos.

Morin, E. (2004). Edgar Morin : La complexité, un défi à la connaissance. *L'actualité Poitou-Charentes*, pp. 26-30. Consulté le 04 12, 2020, sur [https://f.emf.fr/actualite/2005-04\\_068/actu068avr2005\\_026-029.pdf](https://f.emf.fr/actualite/2005-04_068/actu068avr2005_026-029.pdf)

Morin, E. (2004, 02 27). Edgar Morin présente les fondements de la chaire de la complexité à l'ESSEC. (L. Bibard, & J.-M. Blanquer, Intervieweurs).

Morin, E. (2005). Complexité restreinte, complexité générale. Colloque *Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique*. Cerisy-La-Salle. Consulté le 05 04, 2020, sur <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/conseilscient/1003morin.pdf>.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Lonrai : Seuil.

Morin, E. (2005). *La Méthode Tome VI Ethique*. Paris : Le Seuil.

Morin, E. (2009). L'écologie de l'action. Dans J.-L. L. Moigne, & S. Monde (Éd.), *L'Intelligence de l'Action appelle l'exercice de la Pensée Complexe*. (Éd. n° 6). Consulté le 05 05, 2020, sur <http://www.gerflint.fr/Base/Monde6/lemoigne.pdf>.

Morin, E. (2014). Le défi de la complexité. 7ème édition, de l'USI, Unexpected Sources of Inspiration : Conférence internationale 'autour des thèmes de l'innovation, (p. 4). Paris. Consulté le 05 04, 2020, sur [https://www.psychanalyse.com/pdf/EDGAR\\_MORIN\\_LE\\_DEFI\\_DE\\_LA\\_COMPLEXITE.pdf](https://www.psychanalyse.com/pdf/EDGAR_MORIN_LE_DEFI_DE_LA_COMPLEXITE.pdf).

Morin, E. (2020, 04 06). Edgar Morin : « Nous devons vivre avec l'incertitude ». (F. Lecompte, Intervieweur) CNRS le Journal. Consulté le 04 08, 2020, sur <https://lejournal.cnrs.fr/articles/edgar-morin-nous-devons-vivre-avec-lincertitude>.

Morin, E., & al. (2013). Complexité et organisations : Faire face aux défis de demain. Paris : Eyrolles.

Morin, P.-P. (2008, 3-4 n°231-232). La gestion des changements profonds en gestion de projets. Que faire quand rien ne va plus ? La Revue des Sciences de Gestion, pp. 45-52.

Mortelmans, D. (2009). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Leuven : Acco.

Moscovici, S. (1989). Les représentations sociales. Paris : Puf.

Mouhtadi, N. (2016, 01 25). Alex MUCCHIELLI (2000), La nouvelle communication. Récupéré sur Communication [En ligne], vol. 21/2 | 2002 : <http://journals.openedition.org/communication/5648>

Mowday, R.-T., Steers, R.-M., & Porter, L.-W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14.

Mucchielli, A. (1991). Les méthodes qualitatives. Paris : Coll. Que Sais-je ? PUF.

Mucchielli, A. (1995). Psychologie de la communication. Paris : Presses Universitaires de France.

Mucchielli, A. (2004). Approche empathique. Dans A. Mucchielli, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (2e édition) (p. 70). Paris : Armand Colin.

Mucchielli, A. (2006). Modèles et modélisations, pour quels usages ? : deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles. Communication & organisation, pp. 12-46.

Mumby, D., & Sthol, C. (1991, 02). Power and discourse in organization studies : absence and the dialectic of control. Discourse U~ Society 2.

Nadistic, N. (2017). Bien-être et efficacité des agents chargés du service public. Dans O. Bachelard, Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant. Rennes : Presses de l'EHESP.

Néré, J. J. (2015). Le management de projet. Paris : PUF Collection Que Sais-je ?

Nicolescu, B. (1996). La transdisciplinarité Manifeste. Monaco : Editions du Rocher.

Nonaka, I. (2016). XXII. La théorie de la création des connaissances dans les organisations. Dans P. Lièvre, E. Bonnet, & J. Tang, Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité (p. 449 à 468). Paris : EMS Editions Coll. Grands auteurs.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York : Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York : Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997.). La connaissance créatrice, traduction de la première version américaine. Paris/Bruxelles : De Boeck université.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership : a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, pp. 5-34.

Noyé, D. (2002). Réussir les changements difficiles. Paris : INSEP Consulting editions.

Ocasio, W. (1995). The Enactment of Economic Adversity : A Reconciliation of Theories of Failure-induced Change and Threat-Rigidity. Research in Organizational Behavior, 17, pp. 287-331.

OCDE. (s.d.). Qui nous sommes. Consulté le 06 02, 2020, sur OCDE des politiques meilleures pour une vie meilleure : <https://www.oecd.org/fr/apropos/>.

Olry-Louis, I. (1995). Les styles d'apprentissage : des concepts aux mesures. L'Année psychologique, pp. 317-342.

Oreg, S. (2003). Resistance to change : Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, pp. 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 73-101.

Orfali, B. (2011). L'adhésion : Militer, s'engager, rêver. *Le point sur...Psychologie : De Boeck Supérieur*.

Orsoni, J. (2012, 01). Regard croisés sur la conduite du changement. *Questions du management*, pp. 117-124.

Oustinoff, M. (2016, 01 n°74). Le « sens de la langue » ou la dimension cachée des sens. *Hermès, la Revue*, pp. 78-80.

Owens, D. (2012). *Creative People must be stopped. Six ways we kill innovation (without even trying)*. Jossey-Bass.

Paetsch, F., Eberlein, A., & Maurer, F. (2003). Requirements engineering and agile software development, *Proceedings of the IEEE International Workshops on Enabling Technologies : Infrastructure for collaborative enterprises*, pp. 308-313. Austria.

Pagès, M. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris : P.U.F.

Paquet, P. (2006, 01). De l'information à la connaissance. *Cahier de recherche du Laboratoire Orléanais de Gestion*.

Paquin, J-P. (2006, 02). L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation. *La revue des sciences de gestion*, p. 160.

Parent, B. (2004). *Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis*. Communication et organisations.

Pariat, M. (2016, 01 n°41). La coopération, une valse à trois temps ? *Pensée plurielle*, pp. 29-39.

Pascal Aurégan, P. J. (2008, 05). Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie. *Revue Management et Avenir*, p. 198.

Pascal, B. (2000). *Pensée*. Paris : Le Livre de Poche.

Pascal, B. (2018). *Pensées*. Paris : Points, Essais.

Paul, M. (2009, 02 n°20). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, pp. 11-63.

Paul, M. (2009, n°62). Accompagnement. *Recherche et formation : l'accompagnement dans la formation*, pp. 91-108.

Péaud, P. (2005). Essai de définition. Dans S. Roos, *L'approche par compétences* (pp. 9-15). Strasbourg : Académie de Strasbourg.

Peerbaye, A. (2014). Innovation. Dans P.-M. Chauvin, M. Grossetti, & P.-P. Zalio, *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (pp. 345-361). Paris : SciencesPo Les Presses.

Pena-Vega, A. (2008). Une tête bien faite pour changer un monde incertain. *Communications*, pp. 135-141.

Pena-Vega, A. (2011, 02 n°60). L'émergence d'un nouveau mode de pensée. *Hermès, la Revue*, pp. 86-92.

Pensel, J.-I. (2010). Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et parties prenantes minoritaires : vers l'entreprise responsable. *Management et Avenir*, 428.

Perbal, S. (2009, 04). Le processus de veille intégré au processus de management de projet : Vers une appropriation des outils de veille par les acteurs des projets. *Les cahiers du numérique*, p. 196.

Perez, Y.-A. (2008, 03 n° 288). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, p. 101 à 113.

Perraut-Soliveres, A. (2001). *Infirmières, le savoir de la nuit*. Paris : PUF.

Perrenoud, P. (2004). Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation ». Dans (. I. J.-F. INISAN, *Analyse de pratiques et attitude réflexive en formation* (pp. 11-32). CRDP de Champagne-Ardenne.

Perret, V. & Roger-Demontrond, P. (1997, Octobre n°258). Analyse épistémologique des méthodologies d'audit des résistances au changement : nécessité d'une approche alternative. *Cahier de Recherche DMSP*.

Perreti, J.-M. (2012, 01 n°0). Quelques recherches et publications sur la conduite du changement. *Questions de Management*, pp. 125-135.

Pettigrew, A.M (1987). *Journal of Management Studies*. Context and Action in The Transformation of a Firm.

Pettigrew, A.M (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. *Organization Science*, pp. 267-291.

Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant*. Oxford, England : Basil Blackwell.

Pettigrew., A.M & Woodman, R.W. (2001, August). Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*.

Pezet, E., & Roux, A. L. (2012, 03 n°53). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management & Avenir*, pp. 91-102. Doi :10.3917/mav.053.0091

Piaget, J. (1959). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Neuchâtel : Editions Delachaux et Niestlé.

Piaget, J. (1959). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Neuchâtel : Éditions Delachaux et Niestlé.

Piaget, J. (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*. Paris: Gallimard.

Picard, D., & Marc, E. (2013). *L'École de Palo Alto*. Paris : PUF ; coll. Que Sais-je ?

Piderit, S. (2000, vol. 25 n°4). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, pp. 783-794.

Pilnière, V. (2007, 12 19). *La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique*. Thèse pour obtenir le grade de docteur en Sciences de Gestion, 325. (E. d. Humanités, Éd.) Pau : Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Pilnière, V. (2008). Le management de projet : approche de la complexité - Conférence 8 mai 2018 - ACFAS - Chicoutimi. Dans J. P. Resweber, Le pari de la transdisciplinarité – vers l'intégration des savoirs (p. 41). Paris : L'Harmattan.

Pilnière, V. (2015, 02 23). Psychosociologies des organisations. UE3 Master IP ESTIA. Bidart.

Pinder, C. (1984). Work motivation/theory, issues, and applications. Scott : Foresman.

Piponnier, A. (2009). L'individu est-il soluble dans le projet ? Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail. Communication et organisation, pp. 112-134.

PMInstitute. (2017). Guide du corpus des connaissances en management de projet Guide PMBok. Newton Square, Pennsylvania.

Polanyi, M. (1966). Personal knowledge : towards a post critical philosophy. London : Routledge.

Popper, K. (1994). Conjectures Et Refutations - La Croissance Du Savoir Scientifique de Karl Popper. Paris : Payot.

Porter, L.-W., Mowday, R.-T., & Steers, R.-M. (1974). Organizational Commitment Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, pp. 603-609.

Porter, L.-W., R.-T. Mowday, & Steers, R.-M. (1982). Employee-Organization Linkages. New-York : Academic Press.

Pras, B., & Tarondeau, J. (1979, Printemps n°9). Typologie de la recherche en gestion. Enseignement et Gestion, pp. 5-10.

Proulx, J. (2004). L'apprentissage par projet. Québec : Presse Universitaire de Québec.

Putnam, I. (1983). Paradigms for Organizational Communication Research : an overview and synthesis. Western Journal Communication.

Qu'est-ce que le marketing ? (s.d.). Récupéré sur E-Marketing.fr : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/est-que-marketing-238286.htm#ismCIR86erVqyBpX.97>

Ramirez, N. G. (2009, 12 03). Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet : application à l'automobile. Consulté le 03 18, 2018, sur tel. Archives-ouvertes : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00491760/document>.

Râteau, P. (2000). Idéologie, représentation sociale et attitude : étude expérimentale de leur hiérarchie. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, pp. 1-13 ; 27-53.

Reboul, O. (2010). *Qu'est-ce qu'apprendre ?* Paris : P.U.F coll. Education et formation.

Reix, R. (1995, Septembre-octobre). Savoir tacite et savoir formaliser dans l'entreprise. *Revue française de gestion*.

Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5ème édition, 2004. Vuibert, 5ème édition.

Remington, K., & Pollack, J. (2007). *Tools for complex projects*. Aldershot, UK : Gower Publishing.

René Robin, F. P. (2ème édition, 2014). *Résolution de problèmes : Méthodes, outils, retours d'expériences*. Paris : Eyrolles.

Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice-Hall : Hemel Hempstead,

Rifkin, J. (2012). *La Troisième Révolution Industrielle - Comment Le Pouvoir Latéral Va Transformer L'énergie, L'économie Et Le Monde*. Paris : Broché.

Rigaud, E., Côte, T., Vatin, G., & Napoli, A. (2014, 03 n°7). La conduite du changement digital au défi de l'acceptabilité et de la sécurité. *Question(s) de management*, p. 143 à 153.

Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Col. Perspectives Marketing, Boeck Université.

Robelet, M., Serré, M., & Bourgueil, Y. (2005, 01). La coordination dans les réseaux de santé : entre logiques gestionnaires et dynamiques professionnelles. *Revue française des affaires sociales*, pp. 231-260.

Rogers, C. R. (1983). *Freedom to learn for the eighties*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.

Rogers, E.-M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York : The Free Press.

Rondeau, A. (2008, automne). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, pp. 1-12.

Roos, S. (2015). *L'approche par compétences, synthèse 2015*. Strasbourg : Académie de Strasbourg.

Rosenberg, M. J., & Hovland, C. (1960). Attitude organization and change. Dans M. J. Rosenberg, Cognitive, affective and behavioral components of attitudes (pp. 1-14). New Haven : Yale University Press.

Rosenhead, J. M. (2001). Rational Analysis for a Problematic World Revisited 2e : Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict, New York : Chichester.

Rosnay, J. D. (1975). Le microscope : vers une vision globale. Paris : Points.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007, 05 n°174). Le management stratégique en pratiques. Revue française de gestion, pp. 15-24.

Roussel, F.-G. (2001). Vers une réalité de 3e et de 4e ordre ? (Réflexions sur le constructivisme contemporain). Communication & Organisation.

Roussel, P. (2001). La motivation au travail - concept et théories. Dans P. Louart, Les grands auteurs en GRH. Paris : EMS.

Roy, F., & Savoie, A. (2012, 04 vol. 75). Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens. Le travail humain, pp. 377-397.

Royer, I. (2005, 01). Le management par projet Evolutions et perspectives de recherche. Revue française de gestion, p. 210.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Evolution du design au cours de la recherche. Récupéré sur royeri.free.fr:

[http://royeri.free.fr/Site/Methods\\_files/Evolution%20du%20design%20au%20cours%20de%20la%20recherche.pdf](http://royeri.free.fr/Site/Methods_files/Evolution%20du%20design%20au%20cours%20de%20la%20recherche.pdf).

Royer, P. Z. (2014). Le design de la recherche. Dans R.-A. T. al., Méthodes de recherche en Management (pp. 168-196). Paris : Dunod.

Ryan, E., & Deci, R. (2002). Handbook of self-determination research. Rochester : University of Rochester Press.

Saint-Amand, D. (s.d.). Réflexivité. Consulté le 07 17, 2020, sur Socius : ressources sur le littéraire et le social : <http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/163-reflexivite>

Saint-Exupéry, A. d. (1948). Citadelle. (Blanche, Éd.) Paris : Gallimard.

Salès-Wuillemain, E., Stewart, I., & Dautun., M. (2004). Effets de l'activation d'une représentation sociale par l'attitude : étude expérimentale. Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 43-56.

Sallaberry, J.-C. (1996). Dynamique des représentations dans la formation. Paris : L'Harmattan coll. Cognition et Formation.

Sallaberry, J.-C. (2003). Théorie de l'institution et articulation individuel-collectif. Dans J. Ardoino, P. Boumard, & J.-C. Sallaberry, Actualité de la théorie de l'institution. Paris : L'Harmattan.

Santé, A. R. (2016). Parcours de soins, parcours de santé, parcours de vie. Pour une prise en charge adaptée des patients et usagers. Lexique des parcours de A à Z, Ministère des Solidarités et de la Santé. Consulté le 05 10, 2020, sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/2016-01-11\\_lexique\\_vf.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/2016-01-11_lexique_vf.pdf).

Santé, A. R. (2018, 02 12). Les chiffres clés 2018 de l'offre de soins. Récupéré sur ARS : <https://www.ars.sante.fr/les-chiffres-cles-2018-de-loffre-de-soins>.

Santé, A. R. (2018, 02 20). Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. Récupéré sur ARS Agir pour la santé de tous : <https://www.ars.sante.fr/les-contrats-pluriannuels-dobjectifs-et-de-moyens-1>.

Santé, A. R. (2018, 02 20). Les Groupements Hospitaliers de Territoires. Récupéré sur <https://www.ars.sante.fr/les-groupements-hospitaliers-de-territoires>.

Santé, A. R. (2018, 02 20). Qu'est-ce qu'une agence régionale de santé. Récupéré sur [ars.sante.fr : https://www.ars.sante.fr/quest-ce-quune-agence-regionale-de-sante](https://www.ars.sante.fr/quest-ce-quune-agence-regionale-de-sante).

Santé, H. A. (2012, 05). Le parcours de soins : questions/réponses. Récupéré sur HAS : [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2012-05/quest-rep\\_parcours\\_de\\_soins.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2012-05/quest-rep_parcours_de_soins.pdf).

Santé, M. d. (19, 10 18). Parcours de santé, de soins et de vie : une approche globale au plus près des patients. Récupéré sur Ministère des Solidarités et de la Santé : <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/parcours-des-patients-et-des-usagers/article/parcours-de-sante-de-soins-et-de-vie>.

Santé, M. d. (2017, 06 16). Plateformes territoriales d'appui - PTA Un soutien pour les professionnels dans l'organisation des parcours de santé complexes. Récupéré sur Ministère des Solidarités et de la Santé : <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/plateformes-territoriales-d-appui/pta>.

Santé, M. d. (2018, 07 16). Appels à manifestation d'intérêt Publication de trois appels à manifestation d'intérêt. Récupéré sur Ministère des Solidarités et de la Santé : <http://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/parcours-des-patients-et-des-usagers/article-51-10918/article/appels-a-manifestation-d-interet>.

Santé, M. d. (2018, 08 06). La qualité de vie au travail. Récupéré sur Ministère des Solidarités et de la Santé, professionnels, améliorer les conditions d'exercice : <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail>.

Savornin, J.-C. (2016, 03 30). L'entreprise projet. Consulté le 01 30, 2018, sur Les Echos.fr : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-155727-lentreprise-projet-1210462.php#inscription>

Saxberg, B., & Clark, R. (2019, 08 15). Les quatre facteurs qui démotivent les bons collaborateurs. Harvard Business Review. Consulté le 07 17, 2020, sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/08/27419-les-quatre-facteurs-qui-demotivent-les-bons-collaborateurs/>

Schatzman, L., & Strauss, A. (1973). Field Research, Strategies for a Natural Sociology. Prentice-Hall : N.J Englewood Cliffs.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Schlanger, J. (2001, 04 n°32). Introspection, rétrospection, prospection. Revue de métaphysique et de morale, pp. 527-541.

Schmitt, C. (2015, 04 n°27). Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, pp. 93-101.

Schmitt, C. (2016). *De la complexité de l'action dans les organisations*. Editions Growth Publisher (Suisse).

Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Mayenne : Dunod.

Schmitt, C., Julien, P.-A., & Lachance, R. (2002, vol. 15 n°2). Pour une lecture des problèmes : complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale P.M.E.*, p. 9.

Schnapper, D. (2012). L'engagement. Dans D. Reynié, *Valeurs partagées : face au bouleversement des valeurs, la recherche d'un nouveau consensus* (pp. 265-294). Paris : PUF ; coll. *l'innovation politique*.

Scholar, G. (2020, 04 20). Définition performance. Récupéré sur Google Scholar : [https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&q=d%C3%A9finition+performance&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=d%C3%A9finition+performance&btnG=)

Scholar, G. (s.d.). Articles. Projet et changement. Consulté le 04 25, 2020, sur [https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&q=projet+et+changement&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=projet+et+changement&btnG=)

Schön, C. A. (2001). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur.

Scranton, P. (2008, 08). Le management de projet : nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue française de gestion*, p. 456.

Scroferneker, C. M. (2004). Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact. *Sociétés*, 79-88.

Sécurité, I. N. (2018, 12 7). Ce qu'il faut retenir sur les risques psychosociaux. Récupéré sur INRS Santé et sécurité au travail : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Senge, P. (1990). *La cinquième discipline*. Paris : First.

Senge, P. (2016). *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*. Paris : Eyrolles, nouvelle édition augmentée par Béatrice Arnaud & Alain Gauthier.

Serres, M. (2010, 06 04). « Nous vivons un changement décisif, comme le monde en a très rarement connu » : ainsi parlait Michel Serres. (B. L. Solleu, Intervieweur) Consulté le 03 27, 2020, sur <https://www.ouest-france.fr/societe/nous-vivons-un-changement-decisif-comme-le-monde-en-tres-rarement-connu-ainsi-parlait-michel-serres-6378631>.

Sfez, L. (1991). *La Communication*. Paris : PUF, collection Que sais-je ?

Shannon, C.-E., & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago : University of Illinois Press.

Shenhar, A., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, pp. 607-632.

Sicard, M.-N. (2001, 02). Nouvelles technologies et communication. *L'Année sociologique*, pp. 439-437.

Silberzahn, P. (2011, 04 26). Les trois niveaux de la stratégie : de la tactique à la stratégie intégrée. Consulté le 02 01, 2018, sur le blog de Philippe Silberzahn : <https://philippesilberzahn.com/2011/04/26/trois-niveaux-strategie-tactique-strategie-integree/>

Silberzhann, P. (2015, 02 23). Qui doit piloter votre projet de rupture ? Consulté le 02 01, 2018, sur le blog de Philippe Silberzhann : <https://philippesilberzahn.com/2015/02/23/qui-doit-piloter-votre-projet-de-rupture/>

Simon, J.-L. (1981). *The Ultimate Resource 2*. Princeton : Princeton University Press.

Smith, C., & Lazarus, R. (1990). Emotion and adaptation. Dans L. A. Pervin, *Handbook of personality : Theory and research* (pp. 609-637). The Guilford Press.

Smith, M. (2006). *Fundamentals of management*. Berkshire : Mc Grow Hill.

Soenen, G. (2017). Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress, in Presses de l'EHESP. Dans O. Bachelard, *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*. Rennes : Presses de l'EHESP.

Soparnot, R. (2005, 03). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. *Vie et Science de l'entreprise*, p. 142.

Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management et Avenir*, p. 442.

Soparnot, R. (2013, 04 n°97). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 23-43.

Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, pp. 45-62.

Starbuck, P. B. (2005, Juin Vol. 38, N°3). Learning from Failures : Why It may not Happen . *Long Range Planning*, pp. 1-18.

Susman, G., & Evered, R. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, pp. 582-603.

Tafani, E. (2001). Attitudes, engagement et dynamique des représentations sociales : études expérimentales. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, pp. 7-30.

Tafani, E., & Souchet, L. (2001). Études expérimentales de la dynamique des représentations sociales. Dans P. Moliner, *La dynamique des représentations sociales* (pp. 59-88). Presses Universitaires de Grenoble ; Editors : Pascal Moliner.

Tardif-Bourgouin, F. (2017, février 14). La Reconnaissance De l'éthos Professionnel En Situation D'Accompagnement De Bénévoles. L'Exemple Des Coordinateurs D'Activité En Centre Social. Récupéré sur ANRT : <http://www.diffusiontheses.fr/69671-these-de-florence-tardif-bourgouin-.html>

Tarondeau, J.-C., & Wright, R. (1995, Juin-juillet-août n°104). La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. *Revue française de gestion*, pp. 112-121.

Taylor, F. (1911). *La direction scientifique des entreprises*. Paris-Verviers : Bibliothèque Marabout.

Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (Avril 2016). Transmettre des compétences « qui ne s'apprennent pas » : étude d'un dispositif numérique d'identification et de développement des compétences douces. *Eduquer et Former au monde de demain*, (pp. 4-5). Clermont-Ferrand, France.

Thévenet, M. (2003, septembre n° 13). Les aléas de l'implication. *Les cahiers de communication interne*.

Thévenet, M. (2017). Le bien-être au travail, une dimension collective. Dans O. Bachelard, Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant. Rennes : Presses de l'EHESP.

Thevenot, C., & Perret, P. (2009, 02 n°2). Le développement du raisonnement dans la résolution de problèmes : l'apport de la théorie des modèles mentaux. *Développements*, pp. 49-56.

Thévenot, L. (1986). Les investissements de forme. *Cahiers du centre d'études de l'emploi*.

Thévenot, L. (2006). *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris : Éditions La Découverte.

Thiétart, R. (2000, avril n°282). *Management et complexité : Concepts et Théories*. Centre de recherche DMSP, p. 3.

Thiétart, R. (2001). *Management et complexité : concepts et théories. Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*.

Thiétart, R.-A. (2003). *Le management*. Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?

Thiétart, R.-A., & al. (2018). *Méthodes de recherche en management*. Domont : Dunod.

Thiéthard, R. (1998). *Le management*. Paris : PUF, Que sais-je ?

Thomas, J., & Mengel, T. (2008, 03 26). Preparing projet managers to deal with complexity-Advanced project management education. *Internation Journal of Project Management*, pp. 304-305.

Tournay, V. (2011). *Sociologie des institutions*. Paris : P.U.F ; coll. Que Sais-je ?

Trader-Leigh, K. (2002, vol.15 n°2). Case study : identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*.

Traverso, V. (2012). *Interaction Les concepts en sciences infirmières*. ARSI.

Turner, J., & Cochrane, R. (1993). Goals-and-methods matrix : coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, pp. 93-102.

Universalis. (2020, 04 11). Les temps de l'institutionnalisation. Récupéré sur Universalis.fr : [https://www.universalis.fr/encyclopedie/institutionnalisation/#i\\_0](https://www.universalis.fr/encyclopedie/institutionnalisation/#i_0)

Usunier, J., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2007). Introduction à la recherche en gestion. Paris : Economica, 272 p.

Vacher, B. (2009/1, 01). Articulation entre communication, information et organisation en SIC. Les Enjeux de l'information et de la communication, p. 144.

Valence, A. (2010). Les représentations sociales. Paris : De Boeck Supérieur coll. Le point sur...Psychologie.

Vallat, D. (2017). Manager les connaissances dans un environnement complexe : questions éthiques, épistémologiques et stratégiques. Gestion et management. Université Jean Moulin - Lyon III, 2017., Résumé.

Vallat, D. (2018, 08 22). Le désengagement des salariés n'est pas une fatalité, mais une question de rationalité. Consulté le 04 04, 2020, sur public spirit et coopération : <https://www.publicspirit-coopération.org/actualite>.

Vallejo-Gomez, N. (2008). La pensée complexe : Antidote pour les pensées uniques Entretien avec Edgar Morin. Synergies Monde, pp. 249-262.

Varela, F. (1988). Invitation aux sciences cognitives. Paris : Seuil.

Varela, F. (1998, avril n° 308). Le cerveau n'est pas un ordinateur. La Recherche.

Varela, F., Thompson, E., & Rosch, E. (1993). L'Inscription corporelle de l'esprit. Paris : Seuil.

Vas, A. (2005). Les processus organisationnels du changement à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique. Management international, pp. p. 21-36.

Vas, A. (2005, septembre-octobre n°5). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire. Gestion 2000.

Vas, A., & Velde, B. (2000). La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire. IXème conférence internationale de management stratégique" perspectives en management stratégique ". Montpellier.

Vassal, O. (2008, 03 n°130). Remettre le travail au cœur du changement. *Expansion Management Review*, pp. 10-20.

Ven, A. V., & Poole, M. (1995, vol. 20). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, pp. 510-540.

Véniard, A. (2011, septembre n°49). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management et Avenir*, pp. 84-101.

Vermesch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF.

Vermesch, P. (2000). Conscience directe et conscience réfléchie. *Intellectica*, p. 271.

Viavoice, I. (2017, 11). L'hospitalisation à domicile : perceptions et niveau de connaissance du grand public et des professionnels de santé étude quantitative. Récupéré sur FNEHAD : <https://www.fnehad.fr/wp-content/uploads/2017/12/FNEHAD.-Perceptions-li%C3%A9es-%C3%A0-lHAD.-Pr%C3%A9sentation-Viavoice-EMBARGO-06-12-1.pdf>

Vocabulaire de la gestion du risque. (2013, 02 27). Consulté le 02 18, 2018, sur Office québécois de la langue française : [https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_risque/gestion\\_risque.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_risque/gestion_risque.html)

Volkoff, M. G. (2000). *Les conditions de Travail*. Repères 301, La Découverte.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Coll. Gestion, Ed. Economica.

Wacheux, F., & Kahla, K.-B. (1996). De l'organisation de la théorie à la théorie des organisations : vers un positivisme raisonné. *Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines*. Journée de L'IAE de Lille. Lille.

Walsh, I., & Renaud, A. (2010, 09 n°39). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion acquisition nécessitant un changement de système d'information. *Management & Avenir*, pp. 283-302.

Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité*. Paris : Seuil.

Watzlawick, P., & al. (1974). *Une logique de la communication*. Paris : Seuil.

Weber, M. (1917, vol. 5 n°3). La domination légale à direction administrative bureaucratique. Paris : Etudes.

Weber, M. (1922 rééditée en 1971). Économie et Société. Paris : Plon.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization, The free press, and the falcon's wing press. New York : Oxford University Press.

Weber, M. (2013). La domination. Paris : Éditions La Découverte.

Weick K.E., (. (2006). The social Psychology of Organizing, 28.1. Dans W. D. S., "HR Metrics that Count : Aligning Human Capital Management to Business Results", Human Resource Planning, (p. 28.1). Random House.

Wiener, N. (1949). Cybernétique et Société. Paris : Points.

Wiener, N. (1961 [1948]). Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine. Cambridge : MIT Press.

Wiener, N. (1961). Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. New York : John Wiley.

Wiener, Y. (1982, Juillet n°3). Commitment in organizations : a normative view. Academy of Management Review, 7, 3.

Wikipédia. (2020, 03 27). Projet. Récupéré sur Wikipédia, l'encyclopédie libre : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Projet>

Williamson, O. E. (1993, vol. 2 n° 2). Transactions costs Economics Organization Theory. Industrial and Corporate Change, pp. 107-156.

Winch, G. (2004). Rethinking project management : project organizations as information processing systems ? Paper presented at PMI® Research Conference : Innovations. Newtown Square, London, England : Project Management Institute.

Yongkui, L., & Yujie, L. (2009). Social Network Model of Complex Projects Organization. Study sponsored bu Shanghai Leading Academic discipline Project and STCSM Important Sci-Tech Special Projects.

Zannad, H. (2009, 06 n°196). L'individu et l'organisation projet. *Revue française de Gestion*, p. 192.

Zannad, H., & Dupuich-Rabasse, F. (. (2008). Discussion autour des compétences individuelles en management de projet. L'Harmattan.

Zarifian, P. (2002). La politique de la compétence et de l'appel aux connaissances dans la stratégie d'entreprise, A. 1er colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances, Vers l'articulation entre compétences et connaissances. Nantes.

Zedini, C., Cheikh, A. B., Limam, M., Henrichi, Y., Mellouli, M., & M. El Ghardallou, A. M. (2016, 05 vol. 28). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien. *Santé Publique*, pp. 613-648.

## Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien individuel semi-directif exploratoire initial à destination des top-managers chefs de projet et des membres de l'équipe projet ProxiPart.

---

### Guide d'entretien individuel

NOM-Prénom :

Age :

Fonction :

Date :

Durée de l'entretien :

Lieu :

Mode d'entretien :

Etape du projet :

---

Questions générales :

- 1) Quel est votre parcours professionnel ? Qu'avez-vous fait antérieurement ?
- 2) Depuis quand êtes-vous dans cette structure ?

Questions sur les projets :

- 1) Pouvez-vous nous citer l'ensemble des projets ?
  - a. Plus particulièrement, concernent-ils l'établissement ? le groupe Capio Aquitaine ?  
le groupe Capio France ?
  - b. S'agit-il d'un projet en cours ? fini ? à venir ?

- 2) Pouvez-vous nous indiquer les parties prenantes de chaque projet cité ?
- 3) Quel rôle avez-vous joué dans ce projet ?
- 4) Est-ce que vous diriez que ce projet a réussi/échoué ?
  - a. Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il a réussi/échoué ?
  - b. Qu'est ce qui selon vous explique sa réussite/échec ?
  - c. Enfin, si c'était à refaire, que changeriez-vous ?

**Questions sur les soins primaires :**

- 1) Qu'est-ce que sont pour vous les soins primaires ?
  - a. Existent-ils déjà ? / Y'a t-il un réseau de soins primaires ?
- 2) A votre avis, qu'est ce qui permettra de dire que ce projet a réussi/échoué ?
  - a. Quelles sont les conditions pour que ce projet réussisse ?
- 3) Vous sentez vous concerné par ce projet ?
  - a. Avez-vous envie de vous impliquer dans ce projet ? si oui de quelle façon ?
  - b. Quels enjeux voyez-vous au travers de ce projet ?

**Question ouverte :**

- 1) Avez-vous des choses à ajouter ?

Annexe 2 : Guide d'entretien individuel semi-exploratoire final à destination des top-managers chefs de projet.

---

Guide d'entretien individuel final

NOM-Prénom :

Age :

Fonction :

Date :

Durée de l'entretien :

Lieu :

Mode d'entretien :

Etape du projet :

-----

Questions sur les projets :

- 5) Pouvez-vous nous citer l'ensemble des projets que vous avez menés depuis mars 2018 ?
  - a. Plus particulièrement, concernent-ils l'établissement ? le pôle ? le groupe Ramsay Santé ?
  - b. S'agit-il d'un projet en cours ? fini ? à venir ?
  
- 6) Pouvez-vous nous indiquer les parties prenantes de chaque projet cité ?
- 7) Quel rôle avez-vous joué dans ce projet ?
- 8) Est-ce que vous diriez que ce projet a réussi/échoué ?
  - a. Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il a réussi/échoué ?

- b. Qu'est ce qui selon vous explique sa réussite/échec ?
- c. Enfin, si c'était à refaire, que changeriez-vous ?

**Questions sur les soins de proximité :**

**Depuis la dernière fois ...**

- 4) Qu'est-ce que sont pour vous les soins de proximité ?
  - a. Avez-vous des exemples de soins de proximité ?
- 5) Le projet ProxiPart a débuté en octobre 2018 et se finit en décembre 2020. A votre avis, est ce que ce projet, tel qu'il se déroule aujourd'hui est en bonne voie de réussir ?
  - a. Si oui, qu'est-ce qui vous permet de dire qu'il est en voie de réussite ? qu'est ce qui selon vous a contribué, contribue et/ou contribuera à cela ?
  - b. Si non, qu'est-ce qui vous permet de dire qu'il est en voie d'échec ? qu'est ce qui selon vous a contribué, contribue et/ou contribuera à cela ?
  - c. Enfin, si c'était à refaire, que changeriez-vous ?
- 6) Vous sentez vous concerné par ce projet ?
  - a. Vous sentez-vous impliqué dans ce projet ? si oui à quoi voyez-vous ?
  - b. Quels enjeux voyez-vous au travers de ce projet ?

**Question ouverte :**

- 2) Avez-vous des choses à ajouter ?

Annexe 3 : Guides d'entretiens individuels et collectifs semi-exploratoires élaborés avec l'équipe projet à destination des parties prenantes du projet ProxiPart

---

Guide d'entretien individuel à destination des professionnels de ville

NOM-Prénom :

Age :

Fonction :

Date :

Durée de l'entretien :

Lieu :

Mode d'entretien :

Etape du projet :

-----  
Questions :

- 1) Aujourd'hui avec quels professionnels travaillez-vous et à quelles occasions, fréquences ?  
(Représentation sur feuille)
- 2) Etes-vous amené(e) à travailler avec Capio ? si oui à quelles occasions ? si non pourquoi ?
- 3) Quels sont vos besoins aujourd'hui en matière pour faciliter la prise en charge ?
- 4) Que représente pour vous les soins de proximité ?
- 5) Participez-vous à des réseaux ? Si oui lesquels ? si non pourquoi ?
- 6) Qu'attendez-vous d'un établissement de santé dans la PEC d'un patient à domicile ?  
Cas concret ?

Guide d'entretien collectif à destination des professionnels de ville

NOM-Prénom :

Age :

Fonction :

Date :

Durée de l'entretien :

Lieu :

Mode d'entretien :

Etape du projet :

-----

Questions :

- 1) Comment fonctionnez-vous entre vous ? Avec qui travaillez-vous ? (Réseau sur feuilles individuelles), sur quels territoires (bilan à 1 an) quels types de patients (toujours les mêmes ?)
- 2) Avez-vous observé des changements ? si oui lesquels ? à quoi les attribuez-vous ?
- 3) De votre point de vue, assurez-vous des soins de qualité ?
- 4) Que représente pour vous les soins de proximité ?
- 5) Participez-vous à des réseaux ? Si oui lesquels ? si non pourquoi ?
- 6) Accepteriez-vous de participer à ce réseau ?

Guide d'entretien individuel à destination des endocrinologues d'une clinique

NOM-Prénom :

Age :

Fonction :

Date :

Durée de l'entretien :

Lieu :

Mode d'entretien :

Etape du projet :

-----

Questions générales :

- 7) Quel est votre parcours de praticien ?
- 8) Pour vous, aujourd'hui, pouvez-vous me représenter le parcours d'un patient diabétique ?

Questions précises :

- 9) A quel(s) problèmes êtes-vous confrontés dans l'exercice de votre pratique de PEC du patient diabétique ?
- 10) Qu'est-ce qui vous semble adapté aujourd'hui dans la PEC du diabète que vous faites ou observées par ailleurs ?
- 11) Combien de patients diabétiques traitez-vous ?
- 12) D'où viennent vos patients ?
- 13) Quelles sont les choses prioritaires et à faire évoluer dans les mois à venir ?
- 14) Qu'est-ce qu'une bonne prise en charge pour vous ?
- 15) Quelle place accordez-vous à la médecine de ville ?

16) Qu'est-ce que des soins de proximité pour vous ?

17) Avez-vous l'expérience de réseau ?

18) Quel(s) rôle(s) doi(ven)t jouer le patient et son entourage dans la PEC ?

19) Comment vous projetez vous selon les politiques de santé ?

20) Qu'attendez-vous d'un établissement de santé dans la PEC d'un patient à domicile ?

21) Est-ce que cela vous intéresse de participer à cette expérimentation ? qu'est ce qui ferait vous n'y participerez pas ?

Guide d'entretien individuel

Au cours de l'appel de la veille par l'infirmière récupération rapide après chirurgie

À destination des patients

domiciliés sur les zones Bayonne Nord/Bardos/Cames/Bidache/Labastide-Clairence/Urt

Homme ou Femme:

Age :

Date :

Lieu : d'habitation :

-----

Questions :

9) Qu'est-ce qui vous amène ici ?

10) Quel sera votre moyen de locomotion pour arriver jusqu'ici ?

Voiture

Bus

Vélo

A pied

Autre (à préciser)

11) Serez-vous accompagné à l'aller ? Oui/Non

12) Quelles ont été les démarches que vous a dû réaliser ?

- Prise de rendez-vous : Oui/Non si oui lesquels ? Par quel moyen ?  
(Internet/téléphone/déplacement)
- Recueil de données ou documents administratifs (idem)

13) Avez-vous eu des difficultés dans la réalisation de ces démarches : Oui/Non, Pourquoi ?  
(Exemple : accès rapide sur internet)

14) Qu'est ce qui aurait pu faciliter cette préparation avant l'intervention ?

#### Annexe 4 : Exemple de retranscription d'un entretien (final juin 2020)

---

MGE : ■ Peux-tu me dire, depuis mars 2018 quels sont les projets que tu as menés ?

■ : J'ai mené plusieurs projets, on va les faire dans l'ordre :

- 1 projet sur le développement des urgences à ■■■■■,
- 1 projet sur le développement de la maternité.
- 1 projet sur le développement des activités de cancérologie.
- 1 projet sur la réorganisation des services de chirurgie.
- 1 projet sur le développement d'une plateforme des transports sanitaires.

Après j'ai participé, ce n'est pas moi qui l'ait animé :

- Le projet ■■■■■
- Le projet de déploiement ■■■■■ pré admission, et là on vient de me rajouter
- Le projet de ■■■■■ et la mise à jour de la plateforme

MGE : Alors pour le projet sur le développement des urgences à Belharra, le développement de la maternité, le développement des activités de cancérologie, la réorganisation des services de chirurgie cela concerne la clinique ?

■ : Oui ■■■■■

MGE : Pour le développement d'une plateforme des transports sanitaires, ■■■■■ et ■■■■■  
■■■■■, ■■■■■ cela concerne ?

■ Le pôle.

MGE : Pour chacun d'entre eux, peux-tu me dire quel rôle tu tenais ? les instances ? Sur le projet sur le développement des urgences à ■■■■■,

■ : Pilote.

MGE : C'est chef de projet « pilote » ? dis-moi...

■ : Euh je suis comment on dit ? sur celui-là je dirai que je suis chef de projet, ma cadre est pilote. Si tu veux, à chaque fois c'est pareil : je suis chef de projet, c'est-à-dire que je mène le projet, et j'ai un pilote fonctionnel et ■■■■■ est sponsor.

MGE : Entendu, ce projet est en cours, fini, à venir ?

■ : On est ... je pense qu'on peut le qualifier de fini car nous étions dans une phase qui permettait de passer d'un statut salarié à libéral et de définir le mode contractuel et de collaboration avec eux. Là, on a signé le contrat, on a fait une première évaluation des objectifs

MGE : Donc on peut dire que le tour de roue est fini ?

■ : Oui, on a fait un tour de roue complètement.

MGE : Peut-on dire que le projet est intégré dans le monde des opérations ?

■ : Totalement !

MGE : Le projet sur le développement de la maternité ?

■ : Je suis toujours chef de projet avec un pilote cadre de service qui a changé en cours de route.

MGE : C'est la vie des projets.

■ : C'est la vie des projets, celui-ci est toujours en cours.

MGE : Avec un délai pour la fin ?

■ : Le délai c'est la recomposition de l'équipe médicale, d'ici cet automne, on le clôturera de cette manière-là, et on rebasculera sur un autre projet sur le concept ■

MGE : ok concernant le projet de cancérologie ?

■ : On est pareils, je suis CP, le cadre est pilote fonctionnel. On a presque fini, on a fait la partie orga, il reste la partie travaux. On a fait la partie importante qui était la partie contractuelle, recrutement médical, mise en place des infirmières de coordination de parcours, tout cela est fait, il reste la partie travaux, c'est-à-dire concrétisation dans l'espace.

MGE : Entendu, il y a une date de fin ?

■ : fin des travaux et mise en place été 2021.

MGE : Ok très bien concernant la ré-organisation des services de chirurgie ?

■ : Même configuration que les autres, moi chef de projet, cadre pilote fonctionnel. On a lancé l'information ce matin (aux élus), mis en place en septembre, évalué en octobre et on pourra conclure ce projet je pense à Noël 2020.

MGE : Développement d'une plateforme des transports sanitaires du pôle ?

■ : Elle a été mise en place et fonctionnelle en novembre 2018 et là on passe sur une deuxième version qui sera opérationnelle cet été.

MGE : et là du coup t'es chef de projet, mais il y a des liens avec le siège ?

■ : Non c'est local, il y a des liens éventuellement avec l'ARS mais c'est territorial.

MGE : Projet ■ ?

■ : Initié localement, on a demandé au siège ■ de pouvoir le continuer, ils ont dit ok. C'était Viviane qui était chef de projet, on a mis en place tout ce qu'on pouvait mettre en place jusqu'à un moment où pour être vraiment efficace, on aurait dû se brancher à notre système d'information et on n'a jamais obtenu l'autorisation de pouvoir se brancher, donc on a dit stop.

MGE : Efitback ?

■ : Le projet est arrêté pour la partie pré-admission. Là c'était que moi chef de projet, et des pilotes administratifs sur chaque établissement du pôle, comme ■ à ■ ■ à ■. Le projet a stoppé car on a changé de groupe, donc on bascule sur ■.

MGE : Est-ce que c'est toujours le même projet, ou est-ce un autre ?

■ : Ce n'est pas le même, on nous demande pas la même chose. Du coup, le chef de projet c'est une personne du siège, le pilotage est pré-défini. Je suis pilote.

MGE : sur les projets que tu m'as cités, pourrais-tu m'expliquer un qui a réussi, un qui a échoué ? Et si c'était à refaire, que changerez tu ? ou pas ?

■ : celui des ■ que je considère comme réussi. Du coup j'ai utilisé la méthodo projet que nous avons reçu, quand on était en formation à ■ et c'était hyper structurant ! Vraiment on avait utilisé pas mal de modèles etc et je trouve en tout cas moi personnellement, en tout cas je m'y suis retrouvé complètement dans cette méthodologie-là, tant sur la description des objectifs, la constitution de l'équipe projet, la description des parties prenantes etc. Moi ça me convient parfaitement, du coup je l'ai décliné sur tous les projets, sauf ceux demandés par le siège, en lien avec l'IT. Les autres je les ai montés comme cela, avec des personnes différentes mais avec la même méthode et des sujets différents.

MGE : Est-ce que tu arrives à l'adapter ?

■ : Oui j'arrive à l'adapter. Cela est hyper structurant dans la relation que j'ai avec mes managers. En fait le fait de nommer le projet c'est déjà énorme. Ensuite, la constitution d'une équipe pour élaborer le projet etc... Là c'est pareil c'est top ! Et notamment sur ■■■■■, le fait que le médecin, président de la CME a participé au groupe de travail, quand on a remis en route ce projet, il était hyper impliqué et surtout il a défendu le projet, et ça c'est génial. Cette façon de faire là, j'achète !! ça a contribué au succès du projet parce que t'avances étape par étape, tu mets pas la charrue avant les bœufs, tu te mets pas la pression parce que tu n'as pas atteint l'objectif rapidement. En fait, si ton projet ne va pas aussi vite que prévu, c'est l'ensemble qui peut s'adapter.

MGE : Entendu, selon toi un échec de projet ?

■ : je dirai le projet ■■■■■ parce qu'on a un taux de pénétration très faible, mais je pense aussi parce que c'est typique du projet lancé, où tu penses être allé au bout. Il est lancé car l'application a fonctionné, mais c'est là où l'objectif principal du projet n'a pas été comment dire... Si j'avais utilisé la méthodologie, mon objectif n'aurait pas été que l'application soit lancée et qu'elle fonctionne, mon objectif aurait été obtenir 70 % des préadmissions avec ■■■■■. L'objectif que nous nous sommes fixés n'aurait été qu'une étape. Et c'est là où en fait ce type d'échecs fait comprendre que l'objectif n'était pas le bon initialement formulé. De plus, ce n'est pas un projet IT, c'est un projet d'organisation. Et sur ■■■■■, ça risque de faire pareil car il est pris comme un projet IT, mais on l'a pas formulé pareil, j'utilise les outils du siège qui sont différents, j'attends de voir. En tout cas pour ce projet, l'objectif n'est pas formulé depuis le début.

MGE : Je souligne ce que tu dis car on en a parlé mardi à la formation : il y a les projets pour lesquels nous sommes à l'initiative qui bénéficient de la méthode, et ceux « qui tombent du Siège ». Ce qui est important est ce que tu exprimes, c'est l'appropriation. On ne peut pas changer les supports imposés, les tableaux à rendre, mais le mettre en musique avec les personnes. Il y a toujours des marges de manœuvre possibles.

■ Et en fait c'est aussi un écart que je constate. Si on me dit de déployer un projet du siège, je ne vais pas forcément aller chercher à déterminer l'objectif. Ici leur objectif au siège est de déployer ■■■■■, ce n'est pas ce que nous devons atteindre, c'est-à-dire le basculement de la préadmission en digital. Je ne suis pas à l'origine du projet, donc reformuler l'objectif, c'est un effort. Par contre ce que nous pourrions faire, c'est « imbriquer » ce projet dans un autre projet.

MGE : C'est-à-dire ?

■ : Sur le pôle, nous avons un projet de digitaliser l'admission, ça c'est notre objectif sur le pôle, et que parmi les jalons là-dedans, on en a un qui s'appuie sur celui du siège. Et je pense qu'on ne le fait pas par ce que je pense que je n'ai pas le temps, et en fait j'ai pas le temps...

MGE : Cela est nécessaire de savoir les ressources nécessaires et celles actuelles en effet ...

■ : Là à ce moment, ce qui est déployable, c'est le paramétrage de l'outil, il sera déployé. Là où je vais ramer car je n'ai pas toutes les ressources maintenant c'est la communication auprès de la communauté médicale pour qu'ils comprennent et adoptent cette nouvelle manière de fonctionner. Et c'est là où il faut déployer un moyen énorme...

MGE : tu l'as dit entre les lignes, mais je souhaite que tu me le confirmes : au delà des objectifs fixés ensemble, il y a aussi l'entente les moyens qu'on met à disposition ?

■ Exactement. Sur le projet ■ cela a été flagrant, on a mis des adjoints pour détacher la cadre et ça a marché ! Ce que je constate aujourd'hui, c'est que sur la cancéro, je n'ai pas mis le même niveau de moyens pour ■

MGE : Est ce qu'il en a eu besoin ?

■ Au départ, pas forcément, les premiers jalons n'étaient pas de l'opérationnel terrain mais de la politique, de la négociation qui me regardait moi. Aujourd'hui, dans la concrétisation, le pilote fonctionnel va manquer de moyens. Il va falloir que je bataille pour lui octroyer du temps. Ce n'est pas simple.

MGE : Ce n'est pas simple, donc s'il faut repousser le délai pour qu'il ait des ressources, il pourra peut-être bien à bien sa mission dans le projet ?

■ Quitte à repousser oui car ce sont des projets qui au niveau stratégique sont énormes !

MGE : On en revient sur ça : le haut niveau stratégique du projet permet-il de prendre plus de temps pour bien le mener ?

■ : Pas tout le temps. En fait, on peut sur un projet de transformation d'organisation, ce qui a été le cas pour le projet ■. Pour le projet des ■, j'en ai pris du décalage, mais j'en autorise moins long parce que ce service a un impact d'EBIT direct de 500 000 euros, tu perds un mois, tu perds 50 000 euros. Dans le budget prévisionnel, il était prévu qu'on revienne à l'équilibre au bout d'un an. Nous étions contraints.

On a fait pareil sur [REDACTED] mais là, les impacts sociaux étant « plus forts », le risque d'un blocage social est plus important que l'impact financier du projet en lui-même réussi. Le projet c'est 400 000 euros direct. L'impact d'une grève d'une journée, c'est 200 000. Donc, je préfère éviter d'avoir deux jours de grève pour avoir un effet positif du projet déployé. Parce que si j'ai deux jours de grève et pas le déploiement du projet...

MGE : Est-ce que les membres de l'équipe projet, le comex, les autres parties prenantes t'ont apporté des éléments pour faire ces choix ? Par exemple, l'impact social, est-ce une évaluation émanant des ressources humaines...

■ : Oui, en fait c'est le partage en Comex : est-ce qu'on continue dans le rythme, est ce qu'on décale, et là je porte les alertes, mais parce que le support de départ permet de suivre le projet.

MGE : Entendu, on a fini sur cette première partie d'entretien. Voici la suite : depuis la dernière fois, peux-tu me dire que sont les soins de proximité aujourd'hui ?

■ Dans quel contexte ?

MGE : Ce que tu entends comme représentation, exemples...

■ Les soins de proximité sont ceux qui sont réalisés en ville. J'entends par proximité le rapprochement du professionnel de santé du lieu de vie du patient. Il y a ceux qui existent et qui ne sont pas de notre fait, et il y a ceux que nous allons pouvoir constituer comme nouvelle offre de proximité, c'est typiquement le poste de [REDACTED] dans le projet ProxiPart, ou les postes d'infirmière de coordination cancéro, ou le poste d'infirmière de récupération rapide après chirurgie hors les murs à déployer. Ce sont des soins qui ne sont pas forcément en lien avec la phase aïgue.

MGE : Le projet ProxiPart a débuté en octobre 2018 et se finit en décembre 2020. A votre avis, est ce que ce projet, tel qu'il se déroule aujourd'hui est en bonne voie de réussir ?

Si oui, qu'est-ce qui te permet de dire qu'il est en voie de réussite ? qu'est ce qui selon toi a contribué, contribue et/ou contribuera à cela ? Si non, qu'est-ce qui te permet de dire qu'il est en voie d'échec ? qu'est ce qui selon toi a contribué, contribue et/ou contribuera à cela ? Enfin, si c'était à refaire, que changerais tu ?

■ je pense qu'il va falloir adapter sur la discussion du reste à charge pour le patient. L'objectif à long terme avec le patient comme payeur ça ne marchera pas. Or aujourd'hui, pour justifier de sa mise en œuvre, c'est ce que l'on propose. Donc ça il faudra se réaligner sur ce point-là, à partir de là, il n'y a aucune limite à pour sa vraie réussite. C'est déjà une réussite d'être allé jusqu'à la concrétisation dans l'organisation de la mission. La prestation, elle existe elle est réelle, elle débute.

MGE : si c'était à refaire, que changerais tu ?

■ : Je pense que je mettrai la partie recherche clinique ou recherche de financement extérieur plus vite pour la raison suivante : j'ai un accord avec une mutuelle : Change la donne.

Donc dans un projet, quand ils sont innovants comme cela, je pense que l'on peut se préoccuper de comment je le paye. Faire payer le bénéficiaire n'est pas forcément la bonne solution.

Ça permet Vendre vachement mieux, même auprès de la sécu qui ne serait pas le seul payeur

MGE : C'est ce que tu as pu expérimenté d'ailleurs pour l'ETP cancéro ?

■ : Oui tout à fait, le projet avance avec les financeurs, et ce n'est pas figé d'ailleurs. Mais c'est plus facile car il est moins innovant. D'où l'intérêt ici de sortir, de faire du réseau avec des contacts payeurs, aujourd'hui on en a peu.

Le payeur principal c'est l'assurance maladie. On a un contact avec notre tutelle qui peut nous subventionner qu'est l'ARS. On commence à avoir des trucs avec la recherche avec les crédits impôt recherche. Il faut poursuivre, comme les laboratoires de recherche...

MGE : Choses à rajouter sur le projet ou autres ?

■ Ce qui est très important, c'est de continuer à partager les projets à partager en cours : cela nourrit les autres, on est dans un environnement où on est interdépendants. Partager à l'échelle du codir est important. Indispensable.

Typiquement quand on fait un codir dans un établissement, celui qui accueille balaye les projets du site en question. On a fait ça au début. C'est pour se nourrir, s'inspirer. Pas de surprises.

## Annexe 5 : Exemple de lettre de mission pour chaque membre de l'équipe projet ProxiPart



Madame V 

Bayonne, le 20 septembre 2018

Madame,

Nous vous confirmons votre mission dans le cadre du projet de construction et développement d'un réseau de soins primaires sur le territoire Landes Pays Basque.

En tant que membre de l'équipe projet, nous attendrons de votre part, le fait de tenir deux rôles principaux :

- Interface : compte tenu de la place stratégique que vous occupez, il sera question de donner et transmettre les informations impactant ou pouvant impacter le projet, dans un contexte de communication interne (entre les acteurs du projet, l'équipe) ou externe au projet (les autres fonctions, services, externe à l'entreprise...)
- Veille à deux niveaux : concernant aussi bien les aspects spécifiques de votre métier que votre place au sein de l'organisation, il s'agira de mettre à profit votre expertise et vos compétences au service du projet

De manière plus précise, vous contribuerez à :

- l'élaboration des scénarios de réseaux de soins primaires à tester sur les territoires envisagés et à
- leur mise en œuvre dans une phase expérimentale

Dans ce cadre, vous pourrez être amenée selon le cas à :

- Intervenir sur le terrain : établissements de santé du territoire, institutions, services de proximité...
- Mobiliser et animer des groupes de travail spécifiques.

En ce qui concerne l'organisation du projet, voici un rappel des grandes phases.



| PHASE DE LA MISSION | RAPPEL DES TACHES A ACCOMPLIR PENDANT CETTE PHASE   | DATE DE DEBUT DE LA PHASE | DATE DE FIN DE LA PHASE |
|---------------------|---|---------------------------|-------------------------|
| PHASE DE CADRAGE    | Préparation de l'expérimentation<br><i>Choix des scenarios</i><br><i>Choix des acteurs externes et internes à mobiliser</i><br><i>Choix des indicateurs</i> | Octobre 2018              | Décembre 2018           |
| PHASE DE CONCEPTION | Réalisation de l'expérimentation<br><i>Mise en place/fonctionnement du réseau</i>   | Janvier 2019              | Décembre 2019           |
| PHASE DE CONCLUSION | Evaluation et adaptation des organisations et actions effectuées  | Janvier 2020              | Mai 2020                |

Nous mettrons à votre disposition l'ensemble des moyens nécessaires pour accomplir cette mission. D'ores et déjà, vous disposez d'un temps moyen mensuel de 8h pour travailler sur le projet

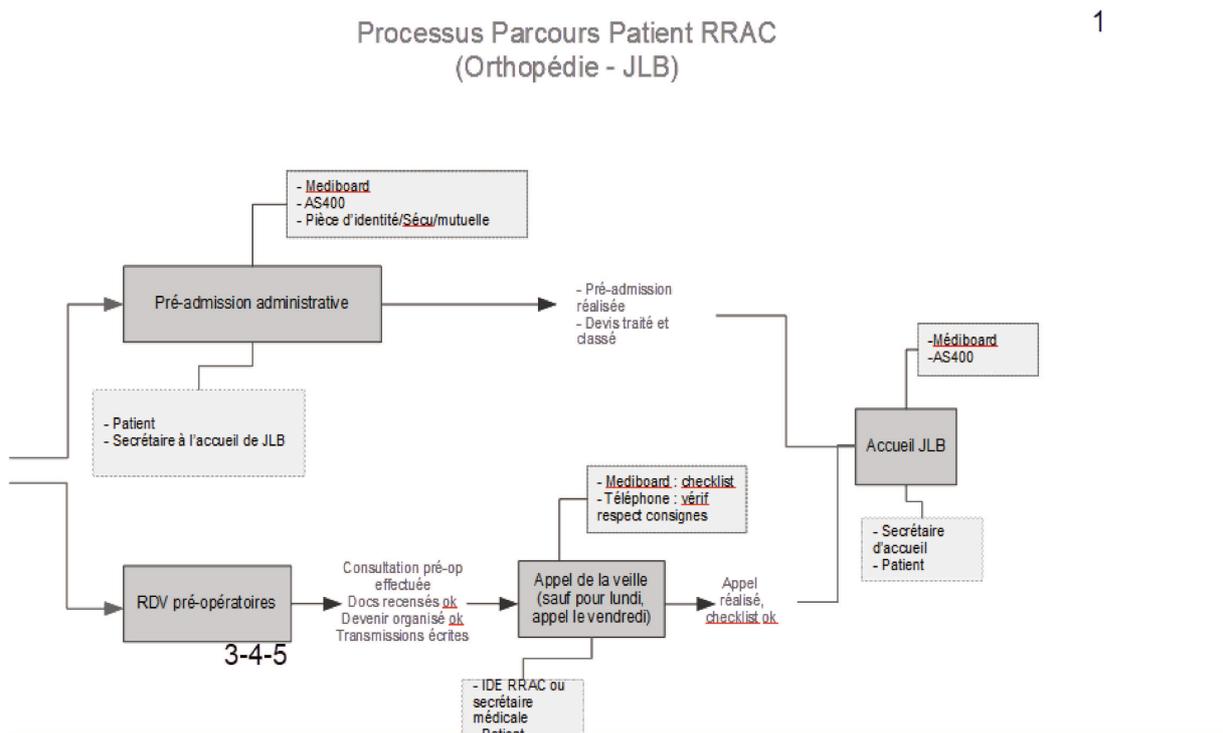
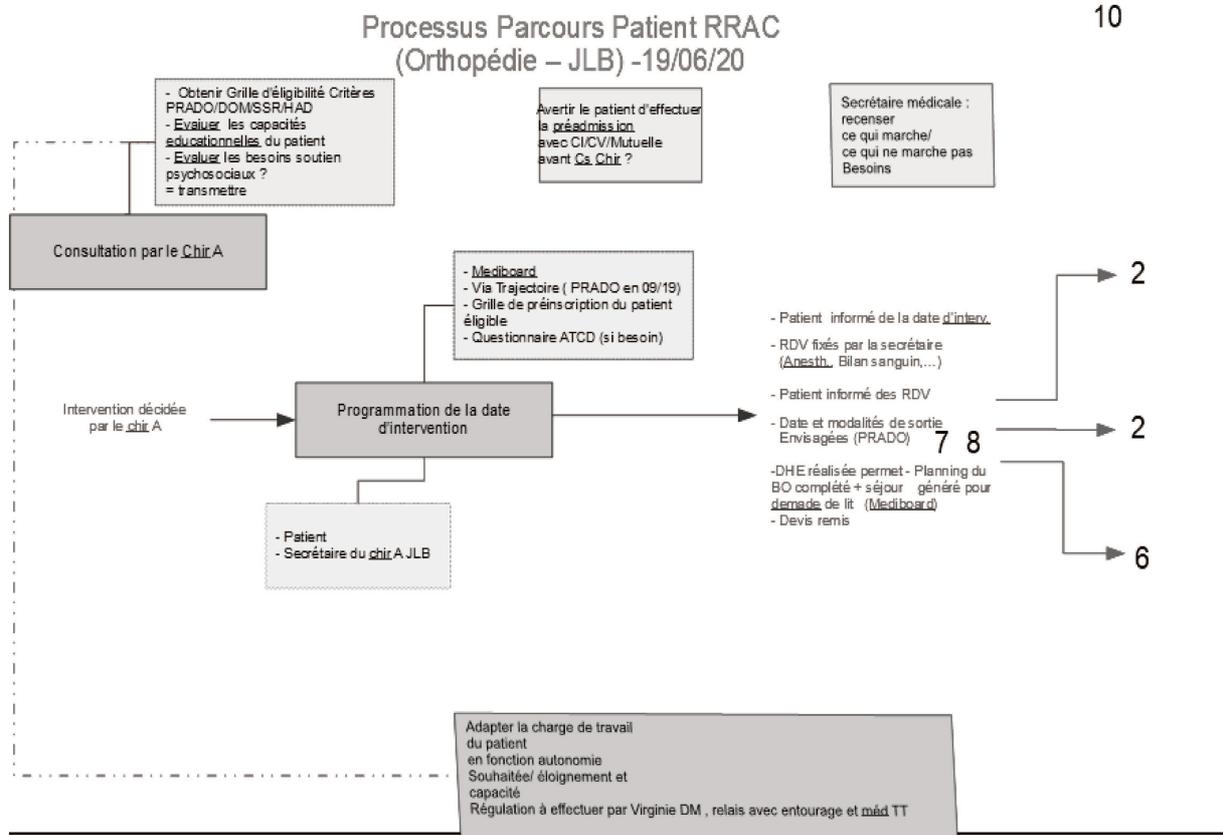
Nous nous engageons à vous rembourser les frais entraînés par la mission et notamment les frais de déplacement qui seront engagés avec notre accord. Compte tenu du projet, votre mission peut être amenée à évoluer, en ce sens, il sera étudié la possibilité d'un avenant à cette lettre de mission.

En vous remerciant très sincèrement à l'avance de vos bons soins, nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos salutations distinguées.

  
 Directeur Général

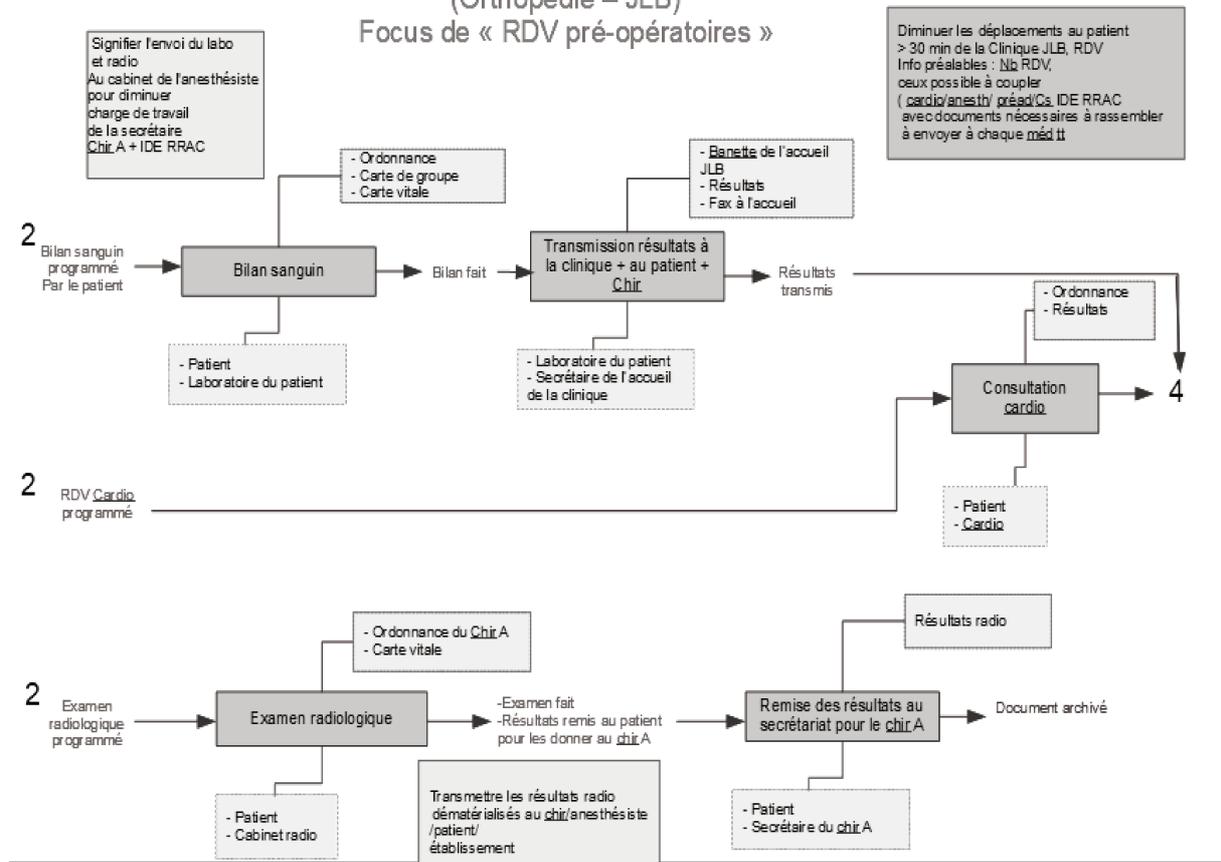



Annexe 6 : Partie du Processus Récupération Rapide Après Chirurgie élaboré par les parties prenantes d'une clinique au cours pour un projet d'établissement



Processus Parcours Patient RRAC  
(Orthopédie – JLB)  
Focus de « RDV pré-opératoires »

1



## Table des illustrations

### Figures

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1 : Les 5 C de la communication d'un message écrit ou oral et les activités permettant son obtention selon l'approche classique du PMbok (2017)..... | 56  |
| Figure 2 : Courbe de transition du changement selon Bridges (2003).....   | 70  |
| Figure 3 : Le cycle d'accompagnement du changement selon Autissier & Moutot (2016). .....   | 71  |
| Figure 4 : Les lieux de changements (Autissier, Johnson & Moutot, 2015, p.7).....   | 72  |
| Figure 5 Les 5 éléments selon Shannon et Wiener issus de <i>The Mathematical Theory of Communication</i> .....  | 74  |
| Figure 6 : Schématisation du modèle de communication de Harold D Laswell. ....  | 74  |
| Figure 7: Modèle de communication à deux niveaux selon .Mucchielli (2006).....  | 75  |
| Figure 8: Modèle de communication Marketing selon Mucchielli (2006). .....  | 76  |
| Figure 9 : L'approche communicationnelle à la croisée du symbolique et du social selon Bouillon, Bourdin et Loneux (2017). .....                            | 80  |
| Figure 10 : Cycle d'apprentissage inspiré de Kolb (1984). .....   | 94  |
| Figure 11 : Résultats de l'enquête internationale State of Agile Survey, 2010. ....   | 117 |
| Figure 12 : Résultats de l'enquête internationale State of Agile Survey, 2010. ....   | 117 |
| Figure 13: les principaux acteurs du Système de Santé. ....   | 140 |
| Figure 14: Procédure issue de l'Art. 51 Innovation en Santé du MSS et de la CNAM pour les organisations innovantes. ....                                    | 143 |
| Figure 15 : Exemple de différents projets composant un projet d'établissement. ....   | 148 |
| Figure 16 : Le planning du projet ProxiPart.....  | 196 |
| Figure 17 : Cartographie des contraintes d'un projet, présentée le 1er juin 2018 à la direction. ..   | 200 |
| Figure 18: Les valeurs de l'équipe projet (octobre 2018).....   | 207 |
| Figure 19: Stratégie d'accompagnement à l'approche complexe déployée par le chercheur auprès des TM-CP.....   | 216 |
| Figure 20 : Canevas de projet remis durant la formation aux top-managers chefs de projet.....   | 220 |

|   |     |
|---|-----|
| Figure 21 : Rétro-planning de l'élaboration du projet d'établissement mené par un top-manager chef de projet..... | 226 |
| Figure 22 : Présentation de la démarche processuelle par le "diagramme de la tortue". .....                       | 229 |
| Figure 23 : fiche action selon la Haute Autorité de Santé.....  | 233 |
| Figure 24 Démarche intégratrice de l'expérience dans le processus d'apprentissage selon Kolb (1984). .....        | 298 |
| Figure 25 : Représentation du cycle de création de la connaissance selon Nonaka & Takeushi (1995). .....          | 320 |
| Figure 26 : Proposition de modalités d'accompagnement-apprentissage. ....   | 341 |

## Tableaux

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1 : Les grands types de résistances au changement.....   | 51  |
| Tableau 2 : Recensement des principaux rôles du chef de projet. ....   | 54  |
| Tableau 3: Les niveaux d'apprentissage face à un changement selon Koenig (2006). ....  | 95  |
| Tableau 4 : Composition des cas étudiés pour la recherche-intervention. ....   | 171 |
| Tableau 5 : Facteurs d'accompagnement de projet contribuant à l'amélioration de la performance de projet issus du terrain. ....  | 175 |
| Tableau 6 : Concepts issus de l'abstraction du phénomène projet. ....  | 177 |
| Tableau 7 : Système de données issu de la démarche de traduction, permettant la mesure de l'impact de l'approche complexe de projet sur la performance de projet. .... | 179 |
| Tableau 8 : Cahier de recherche de projet.....   | 185 |
| Tableau 9 : Synthèse de la démarche de collecte des données dans notre recherche-intervention.. ..   | 187 |
| Tableau 10 : Calendrier des premières réunions de l'équipe Proxipart. ....   | 199 |
| Tableau 11 : Stratégie déployée par le chef de projet-chercheur sur la communication de projet. ....   | 212 |
| Tableau 12 : Stratégie d'apprentissage dans l'accompagnement à l'approche complexe de projet mené par le chercheur. ....   | 224 |
| Tableau 13 : Synthèse de notre recherche-intervention à visée transformative. ....   | 244 |
| Tableau 14: Résultats de l'évolution des représentations de projet pour chaque top-manager chef de projet.....   | 255 |
| Tableau 15 : Résultats de l'accompagnement à l'approche complexe de projet pour chaque top-manager chef de projet. ....  | 276 |
| Tableau 16 : Résultats de l'accompagnement à l'approche complexe de projet pour chaque top-manager chef de projet. ....  | 278 |
| Tableau 17 : Correspondance entre les niveaux de mobilisation des principes de récursivité, d'auto-éco-organisation et les niveaux d'apprentissage.....                | 291 |
| Tableau 18 : Grille d'évaluation comparative de l'accompagnement à l'approche complexe de projet des membres de l'équipe projet « ProxiPart » par le C1-CP.....        | 300 |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 19 : Résultats de l'accompagnement à l'approche complexe de projet sur la performance de projet.....   | 312 |
| Tableau 20 : Les conditions spécifiques de l'organisation apprenante favorisant l'apprentissage organisationnel, selon la théorie d'Argyris & Schön (2001). .... | 336 |

École doctorale des Sciences Sociales et Humanités  
de l'université de Pau et des Pays de l'Adour  
(ED 481 SSH)

LABORATOIRE :

Centre d'Analyse Théorique et de Traitement des données économiques

(CATT)

## Résumé

Le projet est le principal moyen des organisations pour relever les défis d'un environnement évolutif et sous contraintes. Or, malgré le développement de méthodes et d'outils, un taux anormalement élevé d'échec des projets persiste. Les constats de cet échec mettent en évidence des déficits liés à l'approche classique de projet et aux aspects relatifs à l'accompagnement de projet. Ainsi, la question des modalités d'accompagnement par le chef de projet pour favoriser la performance de projet se pose. Notre recherche à l'ambition d'apporter des éléments de réponse à cette question. Pour cela, nous avons approfondi dans la littérature les constats de ce déficit de performance. Notre étude nous a orientée vers le besoin d'envisager une autre façon de penser le projet avec et dans l'incertitude, de manière compréhensive. C'est donc sous le prisme de la pensée complexe selon E. Morin que nous avons proposé un accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour améliorer sa performance. Nous avons expérimenté cet accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet dans un pôle d'établissements de soins privés durant trois ans. Nous avons pour cela mené une recherche-intervention à visée transformative basée sur une méthodologie de recherche qualitative, avec un raisonnement de type abductif. Nous avons accompagné des top-managers chefs de projet. Nous sommes intervenues à deux chercheurs et avons-nous-même vécu cet accompagnement en tant que chef de projet. Les résultats de l'expérimentation nous ont confortée dans l'idée que l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet contribue à l'amélioration de la performance de projet, ce qui nous a permis d'élaborer des préconisations.

Mots clés : projet, approche classique, approche complexe, performance, accompagnement, pensée complexe, complexité, apprentissage.

**Title-For project performance: Learning complex thinking for support. Case of a cluster of health establishments**

## Abstract

The project is the main way for organizations to meet the challenges of a changing and constrained environment. However, despite the development of methods and tools, an abnormally high rate of project failure persists. The observations of this failure highlight deficiencies related to the classic project approach and to aspects related to project support. Thus, the question of how the project manager can support the project performance arises. Our research aims to provide some answers to this question. To do so, we have studied in depth the findings of this performance deficit in the literature. Our study has oriented us towards the need to consider another way of thinking about the project with and in uncertainty, in a comprehensive way. It is therefore under the prism of complex thinking according to E. Morin that we proposed a learning support for the complex project approach in order to improve its performance. We experimented with this learning support for the complex project approach in a cluster of private care institutions for three years. To do so, we conducted a research-intervention with a transformative aim based on a qualitative research methodology, with an abductivity-type reasoning. We accompanied top managers who were project leaders. We intervened with two researchers and experienced this coaching ourselves as project managers. The results of the experimentation confirmed our belief that coaching and training in the complex project approach contributes to the improvement of project performance, which allowed us to develop recommendations.

Key words: project, classical approach, complex approach, performance, coaching, complex thinking, complexity, learning.