

Relever les défis par l'approche complexe de projet

Cas de la direction d'un pôle régional d'établissements de santé

Gélizé, Maïalen

Univ. Bordeaux, ESTIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

m.gelize@estia.fr.

Résumé :

Le projet est le principal moyen des organisations pour se transformer en relevant les défis d'un environnement incertain, évolutif et contraint. Or, malgré le foisonnement de méthodes et d'outils, un taux anormalement élevé d'échec des projets persiste. Les constats affichent des déficits liés à l'approche dite « classique » de projet, et en particulier au management de projet sous son versant social. Pour y remédier, il s'agirait de « faire avec et dans la complexité », mais comment ? Nous proposons dans cet article une approche complexe de projet sous le prisme de la Pensée Complexe selon E. Morin. Cette approche est un accompagnement-apprentissage issue d'une recherche-intervention à visée transformative qui a consisté à accompagner des directeurs d'établissement de santé chefs de projet. Les résultats de cette étude empirique nous ont permis d'élaborer des préconisations en faveur de l'amélioration de la performance organisationnelle.

Mots-clés : Projet, Performance, Direction, Apprentissage, Pensée Complexe

Relever les défis par l'approche complexe de projet

Cas de la direction d'un pôle régional d'établissements de santé

INTRODUCTION

Pour que les organisations puissent tirer leur épingle du jeu, avec et dans un environnement de plus en plus évolutif, incertain et interdépendant, elles doivent développer leur capacité à innover¹ (Birkinshaw, 2008 ; Ronteau & Durand, 2009; Roy, Robert, & Giuliani, 2013). Parmi les deux principales activités des organisations que sont le projet² et les opérations, le projet semble être la voie privilégiée (Declerck & Boudeville, 1973 ; Archibald, 1976 ; Cleland & King, 1988 ; Giard & Midler, 1996 ; Turner, 1993 ; Daniel, 2010). En effet, selon certains auteurs, il permet d'envisager l'avenir en créant de « *la valeur et des bénéfices pour l'organisation* » (PMBok 6th édition, 2017, p. 10).

Dans cette perspective, si la littérature abonde sur le fait que la réussite des projets est une préoccupation majeure aussi bien des praticiens que des chercheurs, elle ne cesse dans le même temps de constater l'échec persistant des projets dans les organisations. Révélé dans le rapport CHAOS 2015 du Standish Group, le taux d'échec des projets dans les organisations à travers le monde oscille autour de 91% pour les projets moyens et 98% pour les mégaprojets. 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*

¹ L'innovation organisationnelle est l'adoption par les parties prenantes de nouvelles techniques, procédures de travail, mais aussi formes et structuration d'organisation (Damanpour & Evan, 1984 ; Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013).

² Le projet est considéré ici comme 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).

importantes ». Le sondage Pulse of the Profession 2019 du Project Management Institute indique 12 % des gaspillages d'investissement dédiés aux projets dans les organisations, tendance persistante depuis plus de 5 ans (2019). Comme l'exprime Boigey (2015, p. 9) « *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* ». 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. 2021).

S'il est un secteur d'activité qui illustre actuellement cette problématique, c'est celui de la Santé. Comme l'indique Husson (2023) la période post crise sanitaire a révélé que le système de santé était à bout d'une crise organisationnelle, l'ayant conduit à un mouvement sans précédent de démissions, de grèves, jusqu'aux fermetures de services de soins publics cruciaux comme les urgences. Ce système tente de s'adapter, en augmentant depuis significativement ses ressources humaines, en faisant face également à une évolution de l'usage des services de soins (DRESS,2022). Depuis deux décennies, ce secteur opère sa transformation organisationnelle via une gestion de projet déclinée à tous les échelons : politiques de santé, programmes, feuilles de routes, appels à manifestation d'intérêts, projets d'établissement, de services, jusqu'au projet de soin de l'utilisateur. La gestion de projet dans la santé relève les défis d'une complexité spécifique (QRP 2021): efficacité socio-économique, démocratie sanitaire, qualité et sécurité des soins comme au travail, intégration des technologies (biotechnologies, robotique, numérique, intelligence artificielle...). Cependant, comme l'indique le rapport d'évaluation de la Stratégie Nationale de Santé 2018-2022 (DREES 2023), de nombreuses faiblesses relatives à sa gestion de projet sont présentes et persistantes : peu de reconnaissance en tant que cadre de référence, absence d'articulation

entre les modalités de mise en œuvre et de suivi, limite dans la déclinaison effective, faible impact sur les pratiques des professionnels. Nous retrouvons dans les recommandations pour sa prochaine édition une attention particulière à la prise en compte de la complexité : garantir un diagnostic, une vision, une mise en œuvre et un suivi coconstruits et partagés (favoriser l'interdépendance), réaliser une démarche prospective (intégrer l'incertitude, l'imprévisibilité, évolutivité). Ces recommandations s'accompagnent de la publication en août 2021 (dans le cadre du Ségur de la Santé) d'un guide de bonnes pratiques : « mieux manager pour mieux soigner » (issu du rapport Claris sur « la gouvernance et la simplification hospitalière »). Ce guide établit un nouveau volet dans les projets d'établissement de santé : le projet de gouvernance et de management (« le quoi »), dans un cadre participatif (« le quoi faire »). Les directeurs d'établissement de santé sont les chefs d'orchestre de cette déclinaison. Héritiers des réformes successives en santé, leurs parcours de formation s'appuie néanmoins encore sur des fondements classiques de gestion et de stratégie. Ces connaissances peuvent s'enrichir de manière aléatoire, au gré de leur parcours professionnel par des expériences fonctionnelles et transversales (Schweyer 2005; Guibert, de Montalembert, Verdier 2011; Gay 2020). Néanmoins, comme l'indique Schweyer (2005), leur exercice fait désormais face à la « complexité managériale et sanitaire » dans lequel les limites de la bureaucratie classique apparaissent. Faute de formations et d'approche sur la complexité, ils adoptent la plupart du temps un « management empêché » à savoir une mise à distance du travail réel, une focalisation sur le contrôle de gestion, une limitation dans le soutien (Richer, 2023). Or, la direction d'établissement doit plus que jamais de « *fixer le cap, montrer la direction, mettre en œuvre des projets, les évaluer, motiver des équipes [...] dans leur mission de pilotage* » (Guibert, de Montalembert, Verdier 2011,p.112).

Que ce soit dans le secteur de la santé ou ailleurs, 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, 2017). Si de plus en plus d'auteurs décrètent que les projets sont complexes et/ou évoluent dans un environnement complexe, comment « faire avec et dans cette complexité ? ». C'est ce que nous allons explorer dans cet article.

1. REPENSER LE PROJET : UNE NECESSAIRE ET INELUCTABLE EVOLUTION

L'histoire du projet nous permet de comprendre en quoi et comment il répond aux époques et aux enjeux de performance des organisations. Comme Garel l'affirme : « *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* » (2003, p. 79). Néanmoins, il faudra attendre la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle pour que les techniques, méthodes, puissent être étudiées et formalisées principalement par des ingénieurs dans le cadre de la gestion de projet dite classique, vision que ce même auteur qualifie de mécaniste. Durant cette période, les organisations du travail encouragent le développement de projets focalisés sur la gestion des coûts, délais, qualité (Royer, 2005) visant à accroître la productivité de l'entreprise. Cette approche rationaliste s'enrichit au cours du XX^{ème} siècle de théories fondamentales comme :

- la division du travail avec détermination précises des tâches, rôles de chacun, constituant l'organisation scientifique du travail selon F. Taylor (1911) ;
- les règles managériales de la direction (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler) selon H. Fayol (1918) ;
- les outils d'ordonnancement et de processus d'organisation des ressources. Issus des grands programmes de développement durant les trente glorieuses et encore actifs de nos jours, ils sont rassemblés sous le terme de « gestion de projet » (Morin, 2008). Ils permettent d'établir des standards référencés dans le monde entier, portés notamment par le Project Management Institute (PMI) (Lenfle & Midler, 2003).

Le management qui accompagne la gestion de projet s'appuie lui sur les théories des époques qu'il traverse, comme les leviers de motivation des individus au travail (Mayo, 1933 ; Maslow, 1943), l'analyse stratégique des organisations (Crozier & Friedberg, 1977), les approches qualité, et notamment Lean qui redonnent aux opérateurs le statut de « penseur de l'activité » (Lorino 2016).

Dès la fin des années 80, le développement exponentiel des technologies accélère et facilite l'accès à l'information. Cela génère une très forte concurrence du fait de l'effacement des distances et du temps de transmission. Pour faire face à l'hypercompétitivité et assurer leur survie, les organisations se transforment fréquemment, et pour cela elles adoptent largement le mode projet (Boltanski & Chiappello, 1999). Le management par projet se formalise en s'inscrivant, selon Soparnot (2005 ; pp. 68-80) « *en rupture par rapport à la gestion permanente de l'entreprise* » avec un cadre de responsabilités spécifiques (Lenfle, Midler ; 2003). Il se structure, en s'appuyant sur notamment les principes d'agilité sans pour autant déroger à la logique classique de rationalité et de vitesse de développement (Midler, 1993).

Depuis la fin des années 2000, l'instabilité mondiale multidimensionnelle s'amplifie (succession de crises sociétales et environnementales). L'ère de l'Anthropocène remet au centre des réflexions l'Humain (IPBES, 2019 ; GIEC, 2022). Les organisations cherchent des approches organisationnelles managériales et de gestion de projet différentes (PMI, 2014 ; Plane 2019 ; Jaouen & Sammut, 2020). Dans ce contexte de plus en plus incertain, évolutif, et interdépendant, il s'agit 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* ». Pour y répondre des concepts émergent comme :

- La contingence cherchant à identifier, comprendre et mesurer l'influence structurelle et comportementale entre les organisations et leur environnement, sous le prisme de la situation spécifique et évolutive. (Plane, 2015)
- L'entreprise libérée caractérisant les transformations majeures de pratiques « classiques » au travers de la co-construction avec les salariés, la posture de leader libérateur du dirigeant (Getz, 2017).

Si la plupart de ces approches contemporaines permettent d'identifier le « quoi » et le « quoi faire » pour agir avec et dans la complexité, désormais de plus en plus de recherches s'intéressent au « comment s'y prendre » (Plane, 2015). C'est dans cette perspective que nous avons souhaité mener une recherche intervention pour caractériser des modalités d'approche complexe de projet, en particulier dans le secteur de la santé. Nous souscrivons à l'approche des membres de la Chaire Santé (IAE Metz) qui encouragent les universitaires à plus que jamais avoir les « pieds dans la glaise » auprès des praticiens de la santé, les accompagner jusqu'à la mise en œuvre effective de recommandations et ce dans une perspective d'utilité sociale (Husson, 2023).

1 UNE RECHERCHE-INTERVENTION DEDIEE A L'APPROCHE COMPLEXE DE PROJET

Pour tenter de répondre à la question « comment faire avec et dans cette complexité ? », nous nous sommes référés à la théorie de la Pensée Complexe selon E. Morin, qui nous a semblée adaptée. Elle est reconnue pour garantir une performance socio-économique organisationnelle face aux turbulences de leur environnement (Savall et Zardet 2020 ; Bertezene, Vallat 2021).

1.1 Les principes de la Pensée complexe comme guides pour penser la complexité

La Pensée Complexe a vertu de lier les informations de l'écosystème ensemble, dans l'objectif de « construire du sens » (Enjolras, Schmitt, & Camargo, 2016, p. 108). Elle

suppose d'adopter une posture compréhensive résolument humaine afin de « s'attendre à l'inattendu » (Morin, 2018). La Pensée Complexe relie les informations non pas dans des relations simples de causalité (raisonnement linéaire) mais au travers de boucles dynamiques (Morin, 1995). Elle se compose de différents principes, « opérateurs de la pensée » (Morin, 2008) qui sont « des guides pour penser la complexité » (Le Moigne & Morin, 1999, p. 260). Nous allons décliner chacun d'entre eux.

- 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 aide à mettre en évidence le phénomène suivant : « *De la perception à la théorie scientifique, toute connaissance est une reconstruction/traduction par un esprit/cerveau dans une culture et un temps donné.* » (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 penser que « *le tout est plus que la somme des parties* » (Le Moigne & Morin, 1999, p. 261). Autrement dit, faire des liens aide à comprendre et identifier des « émergences » (cf. principe suivant), à savoir des événements, qualités qui ne figureraient pas si les éléments étaient pris isolément. Aussi, le principe systémique nous invite à mettre en évidence 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 la prise en compte de 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^{ème} 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 (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 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 : « *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 une démarche de raisonnement 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* ». Ces principes de la Pensée Complexe sont des opérateurs contribuant à définir en particulier la stratégie³ nécessaire à la décision éclairée pour agir avec et dans l'incertitude. Cependant, comme de nombreux auteurs l'indiquent, le peu d'écrits en la matière témoigne le peu d'opérationnalisation de la Pensée Complexe (Morin et Le Moigne, 1999 ; Le Moigne, 1999 ; Avenier, 1999, 2008 ; Martinet, 2006 ; Journé et al., 2012 ; Bertezene, Vallat 2021, p.87).

Or nous rejoignons les propos de Bertezene & Vallat qui souhaitent une opérationnalisation plus large et documentée de la Pensée Complexe en faveur d'une stratégie de « *construction de sens, de survie et de développement dans un environnement concurrentiel et aujourd'hui traversé par la crise que nous connaissons* ».

1.2 Une mobilisation et opérationnalisation de la Pensée Complexe par la direction d'établissement de santé

Nous considérons qu'adopter et intégrer une approche complexe de projet mobilisant la Pensée Complexe « ne va pas de soi ». Cela suppose un apprentissage par un accompagnement spécifique.

C'est dans cette perspective que nous avons réalisé une recherche-intervention pendant cinq ans sur un pôle régional de quatre établissements de santé privés (2017-2022), avant pendant et après la période Covid-19. Ce terrain regroupait l'ensemble des aspects de complexité (Thiétart, 2001) :

- une variété et diversité d'éléments : 4 cliniques, 1000 salariés, 280 praticiens libéraux, métiers administratifs, sanitaires, sociaux quasiment, l'ensemble des autorisations d'exercice de médecine, chirurgie, obstétrique...

³ 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).

- un nombre indéfinissable d'interactions : intra site, hors les murs, physique, digital
- une prise de décision décentralisée : délégations par le directeur régional du pôle à son comité de direction, administrations institutionnelles déclinées au niveau régional, départemental, agglomération...
- une décomposition très difficile : filières, parcours, services...
- un comportement pouvant être imprévisible : évènements indésirables, mouvement sociaux...
- une part d'incertitude (liée aux limites de connaissance ou de caractérisation du phénomène observé) : environnement de la santé

Fin 2017, le directeur du pôle de ces établissements accepta de nous recevoir et exprima le fait que les projets menés ne lui donnaient pas satisfaction, tant en termes de respect de délais, de coûts et de qualité, sans compter le manque d'adaptabilité et d'adéquation en regard des nombreux imprévus rencontrés en cours de route. Sa demande était d'améliorer la performance de projets organisationnels dans son pôle : projet d'établissements, de services, de soins. Ce constat et ces ambitions étaient partagés avec ses collaborateurs (directeurs d'établissements, membres des comités de directions). Nous avons consacré un an à 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 intéressés tant aux processus (Campenhoudt & Quivy, 2011) qu'aux résultats du projet (notamment les notions d'échec, de réussite). Nous avons opté pour des méthodologies de recherche qualitatives (Glaser & Straus, 1967) avec comme matériau les représentations mentales des directeurs engagés dans les projets. Ne pouvant avoir accès directement à leurs représentations, nous les avons approchées par le biais d'observations (en instances de directions, de projet), d'étude

documentaire (productions écrites : processus qualité, notes d'informations, données renseignées dans tableaux de bords pour la plupart inclus dans des logiciels professionnels) et d'entretiens semi-directifs (exemple dans le tableau 1).

Tableau 1 : Exemple de guide d'entretien semi-directif individuel exploratoire

<p style="text-align: center;">Guide pour un directeur chef de projet</p> <p>1) Quel est votre parcours professionnel ? Qu'avez-vous fait antérieurement ?</p> <p>2) Depuis quand êtes-vous dans cette structure ?</p> <p>Questions sur les projets :</p> <p>1) Pouvez-vous nous citer l'ensemble des projets ?</p> <p>a. Plus particulièrement, concernent-ils l'établissement ? le groupe ? le pôle Aquitaine ?</p> <p>b. S'agit-il d'un projet en cours ? fini ? à venir ?</p> <p>2) Pouvez-vous nous indiquer les parties prenantes de chaque projet cité ?</p> <p>3) Quel rôle avez-vous joué dans ce projet ?</p> <p>4) Est-ce que vous diriez que ce projet a réussi/échoué ?</p> <p>a. Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il a réussi/échoué ?</p> <p>b. Qu'est ce qui selon vous explique sa réussite/échec ?</p> <p>c. Enfin, si c'était à refaire, que changeriez-vous ?</p>

Cela nous a permis, par un raisonnement de type abductif, d'approcher par exemple les raisons avancées susceptibles d'expliquer les échecs rencontrés. A partir des éléments constitutifs de la gestion de projet, et particulièrement dans son volet social appelé accompagnement de projet, nous avons suivi une démarche spécifique d'abstraction et de mesure (Thiétart & al., 2018) pour alterner entre le monde empirique et le monde théorique. 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 pu ainsi extraire les principes sous-jacents, tant d'un point de vue des résultats que des processus de la performance projet. 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 d'échecs comme ceux 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.

Les facteurs clés de succès de projet ont été classés en plusieurs sphères dans le tableau 2.

Tableau 2: Facteurs d'accompagnement de projet contributifs de la performance de projet

Sphère des facteur(s) d'accompagnement de projet	Issu(s) de l'approche	Données recherchées/Critères
Organisationnelle	Classique	Langage, vocabulaire spécifique Formalisation, suivi, mesure et évaluation Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, déterminés dans le temps Tableau de bord coût délai qualité Stratégie Instances Planning Plan de communication Plan de risques
	Complexe	Prise en compte et gestion dès la phase amont puis tout au long du projet : - des impacts réciproques entre le projet et l'écosystème ; - des effets inattendus. Adaptation de la structure projet Intégration du projet dans le monde des opérations
Managériale	Classique	Conduite du changement Communication
	Complexe	Prise en compte et gestion des représentations mentales des parties prenantes : -démarche de production et élaboration constante de sens = prévention de l'errance ;

		<ul style="list-style-type: none"> - activité de co-construction ; - négociation, compromis = prévention des résistances - animation agile ; - autonomie dans l'action favorisée, essais-erreurs. - activité d'apprentissage.
Compétences du chef de projet	Classique	« Technique de management de projet », « management stratégique et organisationnel »
	Complexe	Leadership partagé, communication stratégique en réseau, management des compétences, réflexivité

Puis nous avons réalisé un regroupement des données en composantes constitutives de concepts théoriques. 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. L'objectif était d'avoir instrument de mesure de l'approche complexe de projet représentée dans le tableau 3 :

Tableau 3 : Système de données issu de la démarche de traduction, permettant la mesure de l'approche complexe de projet

Critères d'accompagnement de projet	Critères de l'approche complexe dans l'accompagnement de projet	Principe(s) mobilisé(s) de la Pensée Complexe	Pondération de la mobilisation du principe dans l'accompagnement à l'approche complexe de projet du chef de projet
Prévention de l'errance	Prendre en compte les représentations mentales des acteurs	Réintroduction du connaissant dans toute connaissance	Faible Moyen Fort
Prévention des résistances			
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	Identifier et analyser les	Reliance	

gestion de la stratégie de projet	impacts projet-écosystème pour la prise de décision	Irréversibilité Imprévisibilité	
Activité de co-construction avec les parties prenantes Prise en compte et intégration des effets inattendus	Prendre en compte et favoriser les boucles rétro-actives	Systémie Emergence	
Autonomie dans l'action, essais-erreurs	Autoriser au-delà de la régulation, l'autoproduction et l'auto-organisation	Récurtivité 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	

Nous avons ensuite sélectionné des projets selon quatre critères :

- le projet pour lequel le directeur était en situation de chef de projet ;
- le projet identifié comme hautement stratégique⁴ ;
- 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.

Nous avons fait ces choix en connaissance de cause. Le fait de retenir un directeur en tant que chef de projet permet de prendre en compte le niveau de pouvoir de décision ainsi que l'implication nécessaire dans les projets. Ces directeurs chefs de projet étaient : 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. Ceci constitue la visée transformative de notre recherche. Cinq projets : un Projet Médical de Pôle ; deux Projets d'Etablissement ;

⁴ 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.

deux Projets de Service ; Projet de Réseau de Soins de Proximité Ainsi, 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 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 ;

- 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, construction d'un projet d'établissement en même temps que le projet de pôle, création d'une pépinière santé, développement d'une filière de soins spécifiques sur le territoire

-d'un point de vue de la durée des projets : de 3 mois à 3 ans.

Nous avons convenu que notre intervention auprès des cinq directeurs chefs de projet (directeur régional et directeurs d'établissements) combinerait à la fois des sessions théoriques collectives à la gestion de projet et des expérimentations en situation projet, via des activités de coanimation, de soutien méthodologique, de « coaching » en back-office.

Ces activités ont participé à la visée transformative de notre recherche, à savoir le fait que les directeurs en situation chefs de projet élaborent et mobilisent une approche complexe de projet.

Notre posture a été celle de « chercheur-acteur » (Barbat, 2013) : Nous avons ainsi tenu différents rôles en plus de celui de chercheur, en étant tour à tour formateur, co-animateur, coach, membre de l'équipe projet. Afin d'atténuer les biais de cette recherche, nous sommes

intervenues à deux chercheurs. Voici en synthèse le dispositif de recherche intervention que nous avons mis en place dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Démarche de l'intervention

Etude et analyse comparative des données	Activités transformatives réalisées par le chercheur intervenant (Qu'est-ce que nous avons mis en place pour faire évoluer les représentations et ainsi participer à l'approche complexe de projet ?)
Productions documentaires empiriques (canevas de projet, tableaux de bords, infographies, supports de présentations...)	<u>Form'action collective</u> : 4 journées réparties sur 18 mois. Apports théoriques sur la gestion de projet, la Pensée complexe selon E. Morin, Co-construction d'une représentation commune de l'approche complexe de projet.
Entretiens semi directifs (exploratoires et finaux)	<u>Soutien méthodologique individuel en back office</u> : 2h par mois pour chaque directeur chef de projet à l'approche complexe de projet
Observations en situation projet (comités de pilotages, comités de directions, équipe projets, groupes de travail)	<u>Co-animation</u> avec les directeurs en équipes projet <u>Participation au comité de Direction régional (une journée/mois)</u> : questionnement réflexif sur la performance de projet et les liens de causalités avec les opérations <u>Gestion d'un projet</u> en qualité de chef de projet pour appréhender l'approche complexe de projet

Comme l'illustre ce tableau, nous avons adapté notre accompagnement en fonction des enjeux et des besoins des directeurs chef de projet :

Nous leur avons proposé différentes modalités d'accompagnement en situation projet :

- pour le Directeur 1 : soutien méthodologique en « back-office » pour le projet de pôle (session individuelle mensuelle) ;
- pour les Directeurs 2 et 3 : soutien méthodologique individuel à l'élaboration et coanimation de l'équipe projet dédiée au projet d'établissement ;

- pour le directeur 4 : Participation en tant que membre de l'équipe projet pour l'implantation d'une pépinière d'entreprise dédiée à la santé ;

- pour le directeur 5 : Echange de pratique en back office pour un projet de filière de soins, participation en tant que membre de l'équipe projet.

Enfin, pour caractériser l'évolution des représentations mentales en faveur d'une approche complexe de projet, nous avons considéré plusieurs niveaux d'apprentissage :

- Un niveau sociocognitif (relatif à une posture compréhensive de l'écosystème) ;

- Un niveau opérationnel (en faveur de la prise de décision pour agir avec et dans l'incertitude) ;

- Un niveau social (prenant en compte l'importance de la relation, des interactions, de la reconnaissance de l'humain dans le projet). Nous avons eu à cœur de pouvoir mesurer avant et après notre intervention cette évolution, en nous référant à la grille de niveau d'apprentissage de Koenig (2006).

L'évolution des représentations pouvant se manifester dans l'ensemble des productions de projet, nous avons souhaité explorer l'ensemble des domaines du projet, pour mieux identifier et caractériser cette évolution. Nous nous sommes appuyés 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) ou d'un raisonnement incomplet :

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. Voici un exemple de collecte d'un directeur chef de projet dans le tableau 5.

Tableau 5 : Exemple de collecte des données pour un directeur chef de projet

Directeur Chef de Projet 1					
Accompagnement de projet réalisé			Phase Préliminaire	Phase de contrôle	
<i>Sphère des facteur(s)</i>	<i>Issu(s) de l'approche</i>	<i>Critères</i>	<i>Mesure (Des représentations)</i>	<i>Mesure</i>	
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	RNEDA2d2	
		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	RN1EDED1	RNEDA2e2	

		l'écosystème		
		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
--	--	-------------	------------	-----------

L'analyse comparative des données entre la phase de contrôle et exploratoire nous a permis d'identifier des évolutions consécutives à l'approche complexe de projet.

2 FAIRE AVEC ET DANS LA COMPLEXITE : UN APPRENTISSAGE

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.

En effet nous avons constaté :

Une meilleure utilisation des termes relatifs au projet (gestion, management, accompagnement). Autrement dit, le vocabulaire professionnel de projet est, dans la phase de contrôle :

Ces termes sont davantage mobilisés : Par exemple, en phase préliminaire seulement deux directeurs avaient la capacité de citer les composantes organisationnelles d'un projet, contre tous les directeurs en phase de contrôle ;

Le répertoire professionnel du vocabulaire de gestion de projet est 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

- une organisation projet mieux définie ;

Extrait d'un verbatim d'un directeur en phase de contrôle : « *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* ».

- un management de projet avec et dans l'incertitude, dans lequel les aspects sociaux sont mieux pris en compte ;

Par exemple, le calendrier de projets de plusieurs directeurs chefs de projet 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

- un accompagnement à l'approche complexe de projet qui contribue à sa performance : 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 ;

- des compétences de chef de projet en voie de reconnaissance. 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.

Par exemple, la situation projet a permis à un directeur chef de projet 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 ».

D'autres parts, l'analyse comparative a aussi permis d'identifier les effets favorables 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).

Notre analyse a permis de caractériser des conditions en faveur de l'apprentissage de l'approche complexe de projet.

2.1 Conditions d'apprentissage à l'approche complexe de projet

Le fait d'adopter une approche complexe de projet suppose de comprendre l'élaboration de la connaissance dans l'organisation, ses mécanismes, dynamiques et les liens avec les autres connaissances d'autres secteurs d'activités. Autrement dit et d'un point de vue théorique, il s'agit pour le chercheur-intervenant de relier les apports de Bateson (1977), Argyris & Schön (2001), Nonaka & Takeuchi (1995), Morin (2004). Ces conditions sont le reflet d'une approche résolument complexe de l'apprentissage en lui-même.

La réalisation d'un projet constitue un terreau fertile pour que les parties prenantes et en particulier la direction apprennent à faire avec et dans la complexité. 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, autrement dit le fait « d'apprendre à apprendre ». Cela présuppose une analyse de la problématique liée au maintien de la théorie d'usage classique d'apprentissage de l'organisation, et une prise de conscience d'amélioration possible par la direction et l'ensemble des parties prenantes, qui sont alors amenées à co-construire une nouvelle théorie d'usage. Dans ce cadre, la direction a un rôle prépondérant à jouer pour favoriser des conditions d'apprentissage. Pour ce faire, nous avons, à l'issue de cette analyse élaboré neuf préconisations d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour les directeurs souhaitant mobiliser et opérationnaliser la Pensée Complexe.

2.2 Préconisations pour un accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet

Ces préconisations n'ont pas la prétention d'être exhaustives, mais ont vertu à guider la direction et particulièrement les chefs de projet. Fortement reliées entre elles, ces

préconisations ne sont pas à suivre dans un ordre précis. Présentées sous forme de fiches, ces préconisations se déclinent selon les différentes dimensions du sens, afin de ne pas « se perdre en chemin et sont intitulées :

- 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 ;
- Inscrire durablement les apprentissages réalisés au cours du projet.

Voici dans le tableau 6 chacune d'entre elles

Tableau 6: Fiches de préconisations à l'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet

Fiche 1 : Travailler à partir et en faveur des représentations mentales des parties prenantes
<p><u>La signification : Pourquoi cette préconisation ?</u></p> <p>Favoriser l'adhésion des parties prenantes de projet.</p> <p><u>La direction : Pour quoi faire ?</u></p> <p>Rechercher, caractériser, et mobiliser les intérêts généraux (de l'organisation), et individuels des membres futurs/éventuels/déjà désignés des instances du projet.</p> <p>Identifier et évaluer les besoins à couvrir, les moyens (influences/pouvoirs) utiles, et les compétences à mobiliser pour le projet.</p> <p><u>- Les 5 sens : Comment le réaliser ?</u></p> <p><i>Selon les matériaux existants, à portée, et/ou possible de déployer, en groupe restreint (8 à 10 personnes maximum).</i></p> <p>Recenser, étudier et analyser l'existant : audits, entretiens individuels, échanges formels, informels, groupe de travail, réunions.</p>

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.

Fiche 2 : Réaliser une veille et analyse stratégique

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 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.

Fiche 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 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.

Fiche 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 ?

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 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.

Fiche 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 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.

Fiche 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'efficacité (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 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.

Fiche 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 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.

Fiche 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.

Fiche 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'approprier 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 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

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 restent imprégnées de la pensée cartésienne et ont tendance à vouloir écarter ou atténuer l'incertitude

comme les aléas, dans une perspective de standardisation et de maîtrise de l'écosystème. Les aspects humains et particulièrement sociaux sont insuffisamment pris en compte expliquant le déficit de performance de projet dans les organisations. L'accompagnement à l'approche complexe de projet que nous proposons remet au centre du projet l'humain et son pouvoir d'agir. Il s'appuie sur la mobilisation et opérationnalisation des Principes de la Pensée Complexe selon Edgar Morin pour poser un autre regard aussi bien sur la gestion de projet, le management de projet, que sur l'accompagnement de projet. 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. Cet accompagnement s'inscrit dans une démarche d'apprentissage. 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 la direction, cet accompagnement vise également à promouvoir l'action collective par une posture compréhensive vis-à-vis de l'autre, du groupe, de l'organisation, de l'écosystème... 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 destination des directeurs et plus généralement chefs de projets.

REFERENCES

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008, Vol. 28 N°10). Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, pp. 644-657.

Barbat, G. (2013). *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.

Bertezene, Sandra, 2021. Opérationnalisation du pilotage par la pensée complexe : le cas des services de santé. *ACCRA*. 2021. Vol. 10, no. 1, pp. 57-82. DOI 10.3917/acra.010.0057. Cairn.info

Bertezene, Sandra et Vallat, David, 2021. Du praticien réflexif au praticien complexe ? *Revue française de gestion*. avril 2021. No. 297, pp. 81-97. DOI 10.3166/rfg.2021.00538.

Birkinshaw J., H. G. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, pp. 825-845.

Boigey, P. (2015). *Essai de modélisation de la complexité sociale des projets et étude de cas, Thèse de doctorat*, . Toulouse : Université de Toulouse 1.

Boltanski, L., & Chiappello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Boutinet, J.-P., & Dominicé, P. (2009). *Où sont passés les adultes ? Routes et déroutes d'un âge de la vie*. Paris: Tétraèdre.

COMPAQ-HPST. (2011). Récupéré sur Mesure de l'expérience du patient : Analyse des initiatives internationales », Haute Autorité de Santé, avril 2011: https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1055814/fr/rapport-experience-patient-avril

Cooke-Davis, T. (2013, September). Navigating Complexity . *PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report*.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984, Vol. 29 n°3). Organizational Innovation and Performance : The Problem of "Organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, pp. 392-409.

DREES, 2023. *Évaluation de la stratégie nationale de santé 2018-2022 - Rapport d'évaluation* [en ligne]. [Consulté le 13 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-03/RapportSNSMAJ200323.pdf>

Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. *Management international / International Management / Gestión Internacional* , pp. 121-144.

Enjolras, M., Schmitt, C., & Camargo, M. (2016). Le paradigme de la complexité pour aborder le lien entre innovation et exportation en PME. Dans C. Schmitt, *De la complexité de l'action dans les organisations* (pp. 97-113). Metz: Growth Publisher.

Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.

Fillieule, O. (2001, 1-2 Vol. 51). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique*, pp. 199-215.

Garel, G. (2011, 05) n°167.). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations Sociales*, p. 156.

Gay, Renaud, 2020. La réforme hospitalière, creuset d'une administration spécialisée. Analyse de la formation et des transformations de la direction des hôpitaux (1970-2010). *Revue française d'administration publique*. 2020. Vol. 174, no. 2, pp. 329-349. DOI 10.3917/rfap.174.0033. Cairn.info

Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée*. Paris : Fayard.

GIEC. (2022). *Rapport du GIEC*. Récupéré sur <https://news.un.org/fr/story/2022/02/1115262>

Glaser, B., & Straus, A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Guibert, Grégory, De Montalembert, Pierre et Verdier, Fabien, 2011. *Directeur d'hôpital : l'essor d'une profession*. [En ligne]. Rennes : Presses de l'EHESP. Hors collection. ISBN 978-2-8109-0042-8. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/directeur-d-hopital-l-essor-d-une-profession--9782810900428.htm>Cairn.info

Husson, Jean-Philippe (2023). *Pour une médecine des organisations au chevet du système de santé*, 2023. [En ligne]. IQSOG, [Consulté le 31 mars 2023]. Xerfi Canal. Disponible à l'adresse : https://www.xerficanal.com/fog/emission/Denis-Jean-Philippe-Husson-Julien-Pour-une-medecine-des-organisations-au-chevet-du-systeme-de-sante_3751314.html

IPBES. (2019). *Le rapport de l'évaluation mondiale de l'évaluation de la biodiversité et des services écosystémiques*. Consulté le 01 04, 2023, sur https://ipbes.net/sites/default/files/2020-02/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_fr.pdf

Jaouen, A., & Sammut, S. (2020). L'entreprise libérée aujourd'hui. Enjeux et perspectives . *La Revue des Sciences de Gestion*, 39-41.

Koenig, G. (2006, 01 n°160). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux . *Revue française de gestion*, pp. 293-306.

Larrasquet, J.-M. (2006, 10 15). Les principes ou patterns de la pensée complexe. Cours UE4 Master Ingénierie de Projet. Bidart/ ESTIA.

Lavagnon, A. (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.

Lenfle, S., & Midler, C. (2003). Gestion de projet et innovation. *Economica*, pp. 49-69.

Lorino, Philippe, 2016. 6. De Skerlock Holmes au lean management : théorie et pratique, deux dimensions inséparables de l'enquête. In: À la pointe du management. [en ligne]. Paris: Dunod. pp. 123-142. Stratégies et management. ISBN 978-2-10-074303-2. Cairn.info

- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, pp. 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*.
- Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Interéditions.
- Moigne, J.-L. L., & Morin, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris: L'Harmattan.
- 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. 7^{ème} 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.
- 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://lejournel.cnrs.fr/articles/edgar-morin-nous-devons-vivre-avec-lincertitude>.
- Nonaka, I. (1994., vol. 5 n° 1). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organisation Science*, pp. 4-37.
- Nonaka, I., & H. Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New-York: Oxford University Press New York.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership : a unified model of dynamic knowledge creation. . *Long Range Planning*, pp. 5-34.
- Pilnière, V. (. (2007). *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*. Pau: Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Plane, J.-M. (2015). Chapitre 3. Les théories de la contingence . Dans J.-M. Plane, *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains* (pp. 73-98). Paris: Dunod.
- PMI, I. d. (2014). *Naviguer dans la complexité : un guide pratique*. Newtown Square.

Profession, P. P. (2019). *11^{ème} sondage international sur le management de projet L'avenir du travail : Ouvrir la voie vers le PMTQ*. Récupéré sur Pulse of the Profession 2019 | The Future of Work: Leading the Way With PMTQ: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=7870a1d7-0297-48f9-8741-8659ecabb14b&sc_lang_temp=fr-F

QRP, 2021. TOP 5 challenges de la gestion de projet dans le secteur hospitalier. *QRP Developing professionals*. [en ligne]. 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.qrpinternational.fr/blog/gestion-de-projet/top-5-challenges-de-la-gestion-de-projet-dans-le-secteur-hospitalier/>

Rapport CHAOS 2020. (2020). Récupéré sur The standish group: <https://www.standishgroup.com/news/45>

Richer, M. (2023, 04 03). *L'hôpital après la crise sanitaire : quand le management n'est pas le problème mais la solution*. Récupéré sur Management & RSE: <https://management-rse.com/lhopital-apres-la-crise-sanitaire-quand-le-management-nest-pas-le-probleme-mais-la-solution/#>

Rifkin, J. (2012). *Comment Le Pouvoir Latéral Va Transformer L'énergie, L'économie Et Le Monde*. Paris: Broché.

Ronteau, S., & Durand, T. (2009, 5 195). Comment certaines organisations innovent dans la durée. *Revue française de gestion*, pp. 111-138.

Roy, F. L., Robert, M., & Giuliani, P. (2013, 06 n°235). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, pp. 77-90.

Schweyer, François-Xavier, 2005. Les carrières des directeurs d'hôpital. *Revue française d'administration publique*. 2005. Vol. 116, no. 4, pp. 623-638. DOI 10.3917/rfap.116.0623. Cairn.info

Soparnot, R. (2005, 03). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. *Vie et Science de l'entreprise*, p. 142.

Taylor, F. (1911). *La direction scientifique des entreprises*. Paris-Verviers : Bibliothèque Marabout.

Thiétart, R.-A., & al., &. (2018). *Méthodes de recherche en management*. Domont: Dunod.

Troisoeufs, A. (2020, 02 n° 75-76). Rhizome. *Patients intervenants, médiateurs de santé-pairs : quelles figures de la pair-aidance en santé ?*, pp. 27-36.

Watzlawick, P., Weakland, J.-H., & Fisch, R. (1974). *Changement : principes de formation et de résolution de problèmes*. WWNorton.