

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

THÈSE DE DOCTORAT

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE L'OBTENTION DU
DOCTORAT EN ADMINISTRATION — GESTION DE PROJET

**COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE HUMAINE DE LA COMPLEXITÉ,
TELLE QUE VÉCUE ET PERÇUE PAR UNE ÉQUIPE DE PROJETS.**

LE CAS D'UN PROJET D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE
À LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE DU CANADA

PAR

ANGÉLA JOHN CHRISTINE GÉRARD

DÉCEMBRE 2025

PRÉSENTATION DU JURY

CETTE THÈSE DE DOCTORAT A ÉTÉ ÉVALUÉE

PAR UN JURY COMPOSÉ DE :

M. Stéphane Gagnon, Président du jury

Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

M. Daniel Pelletier, Membre interne du jury

Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

M. Christophe Bredillet, Membre externe du jury

Département de management, Université du Québec à Trois-Rivières

Mme Emmanuelle Le Moyne de Martigny, Directrice de thèse

Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

RÉSUMÉ

La complexité, dans les projets, impacte incontestablement la réalisation, l'équipe et la réussite des projets, bien qu'on l'amointrisse à un élément réductible dépourvu de sens, en raison de l'aspect systématique, pratique et technique de la gestion des projets. L'étude de la complexité des projets expose un pluralisme de l'épistémologie de cette connaissance. Elle révèle que la complexité se caractérise parfois par une régulation systémique (Donnadieu & Karsky, 2002) et une nomenclature dimensionnelle (Remington & Pollack, 2016), et parfois, par le comportement d'un acteur du projet (Jacobsson et al., 2016). Les connaissances portent, donc, essentiellement sur la modélisation par ordinateur, la gestion des parties prenantes et la gestion des risques, limitant et réduisant ainsi la compréhension intime du phénomène de la complexité des projets.

Les projets complexes sont, dorénavant, un phénomène social courant et incontournable. Malgré tout, les gestionnaires des projets parviennent difficilement à déceler ladite complexité dans les projets. De ce fait les gestionnaires et leurs équipes de projet adoptent un management standardisé pour s'accommoder à celle-ci, en se fiant au savoir-faire construit par l'organisation et la pratique formelle de la gestion de projet, comme le PMBOK. Cette standardisation ne tient pas compte de l'expérience humaine telle que vécue. Or, comprendre l'expérience humaine, c'est-à-dire comment les humains vivent les projets et les projets complexes, révélerait des caractéristiques permettant de mieux saisir, non seulement la complexité telle que vécue, mais surtout comment cette expérience humaine module la manière de vivre et de gouverner ces dits projets.

C'est dans ce contexte que se situe la problématique de cette thèse qui traite de l'expérience humaine de la complexité. L'objectif de recherche s'avère, donc, être l'exploration et la

compréhension de l'expérience que l'humain fait de la complexité dans toute sa quotidienneté ainsi que l'acte expérientiel de création de connaissances, de ladite complexité. En explorant l'interprétation vivante qu'en font les humains, la recherche vise, alors, à répondre à la question centrale : *Quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ?*

Cette recherche expérientielle, inductive et exploratoire, menée lors d'une étude de cas longitudinale à la fonction publique fédérale, par l'entremise d'une recherche-action immersive et subjective, entre 2018 et 2021, permet d'aborder les ressentis, les émotions, les expériences et le vécu, afin de comprendre ladite expérience vécue de la complexité.

Cette présente recherche-action, conduite par une analyse axiale et sélective à trois niveaux d'une théorisation enracinée des données empiriques triangulées, offre donc une représentation vivante de la complexité dans un projet d'innovation technologique à la fonction publique fédérale au Canada et dans la gestion du projet complexe pour comprendre le phénomène social, qu'est l'expérience humaine de cette complexité. Les résultats révèlent l'expérience d'une souffrance humaine devant la complexification du projet qui sous-tend une forme d'intrapreneuriat informel et insoupçonné exigeant l'affirmation constante de la souveraineté de l'équipe de projet pour mener à bien le projet. Les résultats révèlent aussi l'opportunisme individuel à trouver un avantage personnel ou professionnel à participer à la réalisation du projet qui gagne en notoriété conjointement à sa complexification.

ABSTRACT

Complexity in projects undeniably impacts project implementation, the team, and project success, even though it is often reduced to a meaningless, simplistic element due to the systematic, practical, and technical nature of project management. The study of project complexity reveals a pluralism in the epistemology of this field. It reveals that complexity is sometimes characterized by systemic regulation (Donnadieu & Karsky, 2002), dimensional framework (Remington & Pollack, 2016), and at other times, by the behaviour of a project stakeholder (Jacobsson et al., 2016). Knowledge therefore focuses primarily on computer modelling, stakeholder management, and risk management, thereby limiting and reducing a deep understanding of the phenomenon of project complexity.

Complex projects are now a common and unavoidable social phenomenon. Despite this, project managers struggle to identify this complexity in projects. As a result, managers and their project teams adopt standardized management practices to cope with it, relying on the expertise built by the organization and formal project management practices, such as the PMBOK. This standardization fails to consider the human experience as it is lived. Yet understanding human experience—that is, how people experience projects, particularly complex ones—would reveal characteristics that would allow us to better grasp not only complexity as it is experienced, but, above all, how this human experience shapes the way these projects are lived and managed.

It is within this context that the research question of this thesis, which addresses the human experience of complexity, is situated. The research objective is, therefore, to explore and understand the human experience of complexity in all its everyday manifestations, as well as the experiential act of creating knowledge about said complexity. By exploring the lived interpretation

that humans make of it, the research aims to answer the central question: *What is the human experience of the complexity of a complex project such as technological innovation within the Federal Public Service in Canada?*

This experiential, inductive, and exploratory research, conducted as part of a longitudinal case study in the federal public service through immersive and subjective action research between 2018 and 2021, examines feelings, emotions, experiences, and lived realities to understand the lived experience of complexity.

This action research, conducted through a three-level, axial and selective analysis, of grounded theory based on triangulated empirical data. Thus, it offers a vivid representation of complexity within a technological innovation project in Canada's federal public service and in the management of complex projects to understand the human experience. The results reveal the experience of human suffering in the face of the project's increasing complexity, which underlies a form of informal and unsuspected intrapreneurship requiring the constant assertion of the project team's autonomy to successfully complete the project. The results also reveal individual opportunism in seeking personal or professional advantage from participating in the project, which gains prominence as it becomes more complex.

Mots-clés : phénoménologie, interprétation, herméneutique, recherche-action, subjectivité, analyse à multiples niveaux, complexité, gestion de projet, gestion de projet complexe, intrapreneuriat, conflit structurel, innovation technologique

Méthodes de recherche : Recherche qualitative, recherche-action épistémologique, recherche-action, étude de cas longitudinale

REMERCIEMENTS

La quête de cette thèse doctorale a été mon périple le plus enrichissant. Une aventure, certes bondée de défis, durant laquelle le soutien et le réconfort de mon entourage ont été infaillibles. Il va de soi que j'adresse mes plus sincères remerciements à tous ceux qui ont été présents, de près ou de loin, à l'accomplissement de ce plus beau chapitre de ma vie.

Sans l'ombre d'un doute, je remercie infiniment ma famille (Philogène et Gérard). Merci à mes parents, Eugène et Jean Robert, pour leur insatiable soutien et réconfort. À Elienne, pour ses mots d'encouragement remplis de sagesse, à Richard, pour son fidèle appui, Clara, pour ses belles paroles ainsi qu'Emmanuelle S., Ritchie et Rachelle, pour leur support.

Merci à Moïse pour les relectures et les rétroactions, de même qu'aux ami.e.s (Laïla, Gabrielle), et à ceux de la Paroisse Cathédrale Saint-Joseph, notamment Sandra, Aymar, Nelly, Jessica et le Curé, pour leur sincère support. Merci à Constantin, pour le soutien technique rapide. Merci à tous mes collègues du programme, pour les échanges instructifs, ainsi que mes étudiants des diverses cohortes ayant provoqué des débats enrichissants.

Je souhaite remercier les membres de mon jury, soit Professeur Stéphane Gagnon, Professeur Daniel Pelletier et Professeur Christophe Bredillet pour leur inestimable apport à ma réflexion et leur évaluation de ce travail. Je tiens, également, à remercier le Directeur du laboratoire, qui a approuvé l'étude de cas au sein de son établissement ainsi que l'ensemble de l'équipe qui a contribué à cette recherche. Je remercie Professeur Nabelsi pour avoir su déceler mon potentiel en 2018 ainsi que Ève Marin Gignac du Cycle supérieur du Département des Sciences administratives,

pour ses mots d'encouragement au moment que j'en avais le plus besoin et pour ses multiples suivis proactifs et rapides.

Enfin, je remercie ma directrice de thèse, Professeure Emmanuelle Le Moyne de Martigny, qui a accepté de m'accompagner durant ce long périple. Elle m'a, brillamment, guidée, conduite et soutenue, tout au long de mon cheminement, en fin pédagogue et chercheuse multidisciplinaire ayant toujours incité le dépassement de ma pensée intellectuelle. Je n'aurais pu choisir une meilleure directrice de thèse détenant une expertise aussi diversifiée, un amour, tant pour l'enseignement que l'accompagnement de ses étudiants, ainsi qu'une forte intelligence émotionnelle.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	iii
ABSTRACT.....	v
REMERCIEMENTS.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
LISTE DES EXTRAITS.....	xvi
LISTE DES SIGLES.....	xvii
AVANT-PROPOS.....	1
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS PHILOSOPHIQUES.....	7
1.1 Le fondement des construits managériaux.....	7
1.2 La gestion de projet.....	7
1.3 La complexité des projets.....	9
1.4 Management, management de projet et management de projet complexe.....	10
1.4.1 Management.....	10
1.4.2 Typologie de Déry : Management traditionnel, technique et social.....	16
1.4.3 ADN Management de projet.....	17
1.4.4 ADN Management de projet complexe.....	17
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE EN GESTION DE PROJET.....	19
2.1 L'enjeu de la complexité en management de projet.....	19
2.2 Énoncé du problème, question et objectif de recherche.....	20
2.2.1 Prolégomènes.....	21
2.2.2 Problématologie : Historicité du problème.....	25
2.2.3 Énoncé du problème.....	32
2.3 Retour sur l'énoncé du problème.....	35
CHAPITRE 3 : Revue de littérature et cadre référentiel.....	36
3.1 Revue de littérature.....	36
3.1.1 Processus de sélection.....	36

3.1.2 Revue de littérature.....	38
3.1.3 Conclusion de la revue de littérature	73
3.2 Cadre référentiel.....	74
3.2.1 Modèle : Dimensions de la complexité.....	74
3.3 Retour sur la revue de littérature et cadre référentiel.....	78
CHAPITRE 4 : ANCRAGE ÉPISTÉMOLOGIQUE	79
4.1 Dynamique entre collecte complexe des données et analyse stratégique	79
4.1.1 Données empiriques.....	80
4.1.2 Collecte de données	80
4.1.3 Analyse stratégique.....	84
4.2 Ancrages épistémologiques.....	91
4.2.1 Paradigmes : interprétatif (méthodologique) et fonctionnaliste (analytique)	91
4.2.2 Ancrages d'épistémologiques croisés.....	93
4.2.3 Ancrages ontologiques de l'objet d'étude et de la méthodologie de recherche	96
4.3 Retour sur l'ancrage et le paradigme de la thèse	98
CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	99
5.1 Stratégie méthodologique globale, pertinence et enjeux pour la recherche.....	100
5.2 Stratégie d'échantillonnage	103
5.2.1 Population.....	103
5.2.2 Population cible	104
5.2.3 Population accessible	105
5.2.4 Échantillon	106
5.2.5 Biais de l'échantillonnage.....	107
5.3 Éthique.....	108
5.4 Méthodes et techniques de collecte de données	109
5.4.1 Recherche-action	110
5.4.2 Recherche-action : Approche phénoménologique.....	113
5.4.3 Recherche-action : Approche compréhensive par l'herméneutique.....	114
5.4.4 Méthodes de collecte de données	116
5.4.5 Technique de collecte de données	122

5.4.6 Relations entre les techniques	126
5.4.7 Rigueur scientifique : validation et fiabilité.....	128
5.5 Stratégie, méthode et technique d'analyse	132
5.5.1 Stratégie d'analyse : structure et processus d'enquête.....	132
5.5.2 Méthodes et techniques croisées d'analyse.....	138
5.5.3 Processus itératif de validation (données, analyse, littérature)	143
5.6 Retour sur la rigueur scientifique.....	149
CHAPITRE 6 : RAPPORT DES RÉSULTATS — PREMIER NIVEAU D'ANALYSE.....	152
6.1 Sources de données	152
6.2 Faits vécus (Brut).....	153
6.3 Codage ouvert.....	158
6.4 Retour sur les résultats d'analyse (niveau 1).....	160
CHAPITRE 7 : ANALYSE DES RÉSULTATS — DEUXIÈME NIVEAU : CODAGE AXIAL	
.....	161
7.1 Résultat du codage axial.....	161
7.1.1 Équipe de projets (humain) au service du projet.....	163
7.1.2 Projet au service de l'équipe de projets (humain)	182
7.2 Retour sur les résultats d'analyse (niveau 2).....	186
CHAPITRE 8 : ANALYSE DES RÉSULTATS — TROISIÈME NIVEAU : CODAGE	
SÉLECTIF	187
8.1 Résultat du codage sélectif.....	187
8.1.1 La quête de souveraineté.....	187
8.1.2 L'intrapreneurship	190
8.2 Retour sur les résultats obtenus (niveau 3).....	193
CHAPITRE 9 : DISCUSSION	194
9.1 Souffrance comme expérience humaine vécue et perçue de la complexité	194
9.1.1 Souffrance relative au succès de l'intéressement	194
9.1.2 Souffrance relative au stress du quotidien et de l'évolution temporelle.....	195
9.1.3 Souffrance relative à la structure organisationnelle du projet.....	196
9.2 Intrapreneuriat catalyseur dans l'innovation technologique.....	198

9.3 Médiation instrument du conflit structurel	199
9.4 Coût humain de l'exploitation	200
CHAPITRE 10 : PORTÉE ET LIMITES.....	201
10.1 Contribution théorique	201
10.2 Contribution managériale	203
10.3 Limites de la recherche.....	203
10.4 Piste de recherches ultérieures.....	204
CONCLUSION.....	206
BIBLIOGRAPHIE	208
ANNEXES.....	220
Annexe I : Démarche problématologique	221
Annexe II : Classification des types d'équipe de projet.....	222
Annexe III : Formulaire de consentement.....	223
Annexe IV : Méthode et techniques de collecte de données ainsi que techniques d'analyse de données.....	231
Annexe V : Grille d'entrevue	232
Annexe VI : Liste de mes artefacts produits	234
Annexe VII : Chronologie de la production de mes artefacts	236
Annexe VIII : Liste des sentiments éprouvés par le directeur et l'équipe de projets	237

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche de découverte de la problématique scientifique	20
Figure 2 : Démarche de prolégomènes.....	24
Figure 3 : Démarche problématologique.....	26
Figure 4 : Boucle d'apprentissage.....	33
Figure 5 : Dimensions de projets complexes.....	77
Figure 6 : Dynamique complexe de la collecte de données	83
Figure 7 : Analyse structurée et itérative à deux niveaux	90
Figure 8 : Stratégie méthodologique de la thèse.....	102
Figure 9 : Ensemble de la population.....	104
Figure 10 : Ensemble de la population cible	104
Figure 11 : Ensemble de la population accessible	105
Figure 12 : Ensemble de l'échantillon de la thèse	106
Figure 13 : Évolution de la Recherche-action	112
Figure 14 : Présentation des approches descriptives interprétatives et herméneutiques dans les entrevues non-dirigées.....	121
Figure 15 : Relation entre méthode et technique de collecte de données ainsi que l'analyse stratégique.....	127
Figure 16 : Boucle d'apprentissage.....	137
Figure 17 : Représentation de la relation des méthodes et techniques de la recherche, dans le CEHVCPC.....	142
Figure 18 : Processus d'analyse des données	144

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Alignement des principes de Fayol au PODC.....	15
Tableau 2 : Résultats obtenus dans l’outil de recherche Sofia de l’UQO.....	38
Tableau 3 : Complexité dimensionnelle.....	43
Tableau 4 : Récapitulatif de la connaissance sur la complexité vue des fonctionnalistes.....	45
Tableau 5 : Récapitulatif de la connaissance sur la complexité vue par les critiques.....	49
Tableau 6 : Récapitulatif de la connaissance sur la nature et la dynamique des projets.....	58
Tableau 7 : Récapitulatif de la connaissance sur la nature et la dynamique des équipes de projet	70
Tableau 8 : Identification des FS selon le codage axial	146
Tableau 9 : Période de réalisation des artefacts.....	162
Tableau 10 : Catégories induites par l’analyse de la dynamique verticale.....	175

LISTE DES EXTRAITS

Extrait JDB 1 : Rencontre avec le Directeur	154
Extrait JDB 2 : Discussion avec adjoint administratif	154
Extrait JDB 3 : Rencontre lors de la première journée.....	154
Extrait JDB 4 : Expérience avec le nouvel analyste d'affaires.....	183
Extrait JDB 5 : Réflexion sur le jeu politique du consultant	183
Extrait Artefact 1 : Répertoire des artefacts	155
Extrait Entrevue non-dirigée 3 : Directeur — Niveau de gestion stratégique — Décembre 2020	156
Extrait Entrevue non-dirigée 3 : SDD Junior — Niveau de gestion opérationnel — Décembre 2020	156
Extrait Entrevue non-dirigée 3 : SDD Intermédiaire - Niveau de gestion opérationnel - Décembre 2020	156
Extrait Entrevue non-dirigée 6 : Assistant directeur — Niveau de gestion tactique — Avril 2021	157
Extrait Entrevue non-dirigée 6 : Directeur général — Niveau de gestion stratégique — Avril 2021	157
Extrait Entrevue non-dirigée 6 : Adjoint administratif - Niveau de gestion opérationnel - Avril 2021	157

LISTE DES SIGLES

ACFAS : Association canadienne-française pour l'avancement des sciences

CEHVCPC : Cas de l'expérience humaine vécue de la complexité d'un projet complexe

CÉR-UQO : Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais

EdP : Équipe de projets

FPF : Fonction publique fédérale

FS : Faits significatifs

GP : Gestion de projet

IT : Innovation technologique

JDB : Journal de bord

MPC : *Making Projects Critical*

PMI : *Project Management Institute*

PCIT : Projets complexes d'innovation technologique

PIT : Projet d'innovation technologique

RA : Recherche-action

RPM : *Rethinking Project Management*

SDD : Scientifique de données

TIC : Technologies de l'information et de la communication

UQO : Université du Québec en Outaouais

AVANT-PROPOS

Cette thèse répond à une exigence partielle pour l'obtention du diplôme de Doctorat en administration — gestion de projet de l'Université du Québec en Outaouais. Il est à noter que la proposition a été soumise au comité d'évaluation le 23 décembre 2023. Celle-ci a été acceptée le 3 février 2023, pour entamer l'analyse des données et rédiger cette recherche doctorale en gestion de projet.

Cette recherche a été conduite sous la direction d'Emmanuelle Le Moyne de Martigny, professeure au Département des Sciences Administratives à l'Université du Québec en Outaouais.

Par la nature de l'ancrage épistémologique, ontologique et méthodologique, celle-ci découle d'un processus itératif et simultané, entre l'observation, la collecte et l'analyse des données empiriques, occasionnant un va-et-vient continu et assidu. Ainsi, plusieurs segments font l'état de la complexité inhérente de ce croisement et à ce jour, les résultats d'analyse préliminaires ont été présentés lors du 88^e Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS), en mai 2021.

Les résultats finaux et la conclusion de cette recherche sont audacieux et innovants, toutefois, n'ont pas encore fait l'objet de publications d'articles scientifiques, en date du dépôt de cette thèse de doctorat en administration — gestion de projet.

INTRODUCTION

Selon Wacheux (1996), la progression et l'étude de la connaissance découlant d'une recherche n'est guère une question essais/erreurs. Cependant, la science et la majorité des avancées scientifiques, tel que l'on connaît aujourd'hui, ont pour fondement cet inéluctable essai/erreur amené par le raisonnement. Ainsi, cette connaissance créée, découlant d'une analyse prédictive des phénomènes sociaux, occasionne une compréhension partielle, puisque les variables ne sont point circonstanciées et nuancées, bien qu'il s'avère primordial de construire une connaissance valide et fiable permettant de comprendre lesdits phénomènes. C'est dans cette optique que les allégations de Wacheux (1996) m'ont emmenée à développer des prolégomènes, dans lesquels les réflexions initiales contribuent à la conception et à la construction d'une compréhension du phénomène de projet complexe (Lalande et al., 2002). Ainsi, cette démarche peigne les « *principes préliminaires à l'étude d'une question* » (Le Robert, 2022), pour entreprendre une articulation préliminaire (Paquette, 2004) des concepts en soi (concept par concept)(Olivier Nault, 2009), afin de réfléchir à la connaissance de ces faits sociaux, par le biais d'un questionnement divers, analytique et critique de questions (Derrida, 1972).

En effet, concevoir le réel au moyen d'hypothèses et de conjectures à des situations empiriques limite la prise en compte de l'imprévisibilité et l'instabilité des comportements humains (Wacheux, 1996). Dès lors, celle-ci engendre, inévitablement, une perception étriquée de l'intelligibilité du réel en lien au phénomène de projet complexe. C'est pourquoi, il s'avère important de construire le monde ou la connaissance du réel, par le biais, de l'expérience des faits sociaux, tels que les projets complexes (Wacheux, 1996). C'est l'objectif que la présente thèse propose de faire en

étudiant l'expérience humaine de la gestion d'un projet et d'en révéler de nouveaux aspects du phénomène à connaître et à comprendre.

Cette thèse est constituée de dix chapitres. Le premier chapitre « **fondements philosophiques** » présente les travaux précurseurs des sciences administratives, en abordant la question de théorie de la gestion administrative d'Henri Fayol ainsi que la spécialisation croissante de la division du travail de Frederick W. Taylor. L'intention du chapitre consiste à distinguer le concept de management du management du projet, soit la genèse des construits théoriques et des enjeux de ma problématique. Ainsi, celui-ci décline ce qu'on entend par management, en prenant soin d'aborder la typologie de Richard Déry et l'ADN du management. Il aborde, également, ce qu'on entend par management de projet et énonce l'absence de spécificité en guise du management de projet complexe.

Le deuxième chapitre « **problématique de recherche en gestion de projet** » énonce l'émergence de la problématique et la question de recherche découlant d'une recherche-action épistémologique. J'articule l'énoncé du problème, question et objectif de cette recherche exploratoire découlant de l'émergence des thématiques de la complexité. Ainsi, j'aborde tant ma problématique générale que ma question spécifique de recherche découlant de ma propre démarche expérimentale de la littérature épistémologique en gestion de projet et gestion de projet complexe.

Le troisième chapitre « **revue de littérature et cadre référentiel** » présente une revue synoptique de la littérature sur la complexité de la gestion de projet complexe ainsi que la dynamique des projets et d'équipe de projet, de manière à adresser les fondements théoriques de thématiques disparates émergentes en lien au terrain d'étude. Ce chapitre introduit, donc, les construits

fondamentaux et indispensables dans la quête de l'étude du phénomène étudié. Conséquemment, ces construits s'intègrent dans une formulation occasionnant l'identification et la présentation du cadre référentiel, dans l'optique de favoriser la catégorisation des données et l'analyse inductive des différents niveaux de codage.

Quant au quatrième chapitre « **ancrage épistémologique** », il prend soin d'expliquer la dynamique entre la collecte dynamique des données et l'analyse inductive, pour mieux saisir les différents niveaux et degrés de complexité selon l'expérience humaine. Par la suite, il traite des diverses méthodes et techniques de collecte de données et d'analyse, qui concordent et respectent mes ancrages épistémologiques. Ainsi, ce chapitre permet de comprendre mes paradigmes et mes postures épistémologique, ontologique et méthodologique.

De plus, le cinquième chapitre « **méthodologie de recherche** » présente, en premier lieu, la stratégie de méthodologie de la thèse, et, en second lieu, l'identification et le traitement de l'échantillonnage d'une étude de « *Cas de l'Expérience Humaine Vécue de la Complexité d'un Projet Complexe* » (CEHVCPC) ainsi que les biais inévitables de ce processus. Le chapitre aborde, donc, la méthodologie de recherche-action empirique permettant un processus itératif et simultané de validation des thématiques entre données, analyse et littérature, afin de saisir les multiples boucles d'apprentissage et les différents paliers d'analyse nécessaires en vue de comprendre ladite complexité, à plusieurs niveaux.

Le sixième et septième chapitre, quant à eux, respectivement, introduisent les deux premiers niveaux d'analyse, permettant d'analyser, chaque vécu recueilli, de manière singulière et croisée, afin de procéder à la triangulation, pour la validation des analyses émergentes. Ainsi, le sixième

chapitre présente un rapport des résultats découlant du premier niveau d'analyse, tandis que le septième chapitre introduit les résultats du deuxième niveau. C'est pour cela, le chapitre 6 « **rapport des résultats — premier niveau d'analyse** » se centralise à introduire les sources de données et à rendre compte des résultats du codage ouvert présentant les faits vécus significatifs provenant des différentes sources de données. Alors qu'ultérieurement, le chapitre 7 « **analyse des résultats — deuxième niveau : axial** » présente l'analyse des faits significatifs, selon deux paradigmes, en s'attardant à la description et à l'interprétation des données émergentes. Il permet, donc, de donner un sens, notamment par l'entremise de diverses dimensions managériales. Notez bien que ce croisement s'avère indispensable, afin de dresser une similarité entre l'expérience vécue, au sein de l'échantillon, dans le dessein d'avoir une compréhension générale, intégratrice et universelle de l'expérience humaine telle que vécue et perçue par les diverses catégories d'humain.

Le huitième chapitre « **analyse des résultats — troisième niveau : sélectif** » synthétise les thématiques ayant émergé des précédents niveaux. De la sorte, par le biais du codage sélectif, il permet de regrouper les diverses conclusions émises à la suite d'une interrelation entre des dimensions managériales. Conséquemment, ce chapitre résume la compréhension qu'en a fait une équipe de projets ainsi que la mienne de ce qu'est l'expérience humaine de la complexité.

En ce qui a trait au neuvième chapitre « **discussion** », il dépeint et dresse des parallèles vis-à-vis diverses thématiques afférentes aux interprétations des faits significatifs observés, ainsi que transpose cette connaissance dans des concepts concrets, illustratifs et complémentaires. C'est-à-dire, il est question de mettre en relation les avancées observées et de les adresser dans notre quotidienneté. Ainsi, il s'agit de discuter et de révéler une compréhension fine du phénomène de

l'expérience humaine de la complexité des projets complexes, dans le cadre de cette étude de cas empirique.

Le dixième chapitre « **portée et limites** », quant à lui, évoque la portée et les limites de ma recherche, dans l'optique d'en démontrer sa pertinence et les retombées plausibles, tant pour l'épistémologie du phénomène, qu'est l'expérience humaine telle que vécue et perçue de la complexité, que pour la communauté scientifique en gestion de projet. Ce chapitre s'avère impératif, puisqu'il permet d'énoncer et d'énumérer ma contribution, tant théorique que managériale, soit les éléments indiquant la portée de ma recherche. Il est à noter que ce chapitre présente, pareillement, les limites de celle-ci.

En outre, la « **conclusion** » synthétise et collige les méthodologies et les résultats d'analyse à multiples niveaux, ce qui permet forcément d'énoncer les diverses contributions de celle-ci. Ainsi, ce dernier chapitre met en évidence, dans un premier temps, le travail intellectuel accompli et les résultats obtenus, et, dans un second temps, les recherches subséquentes découlant desdits résultats. C'est pourquoi, par le biais de la traduction entre les concepts théoriques à la pratique ainsi que les perspectives possibles pour les travaux ultérieurs, elle énonce une proposition non exhaustive de pistes de travail, pour ouvrir sur d'autres horizons.

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS PHILOSOPHIQUES

1.1 Le fondement des construits managériaux

Dans le dessein d'adresser les enjeux de la complexité en gestion de projet, il est de mise de comprendre les concepts et les travaux fondamentaux structurant cette science. En effet, il s'avère indispensable de caractériser et de circonscrire les attributs des fondements contemporains et modernes du management, dans l'optique, d'une part, de relater les travaux catalyseurs, et, d'autre part, de distinguer leur nature et leurs attributs. Conséquemment, il importe de présenter ce qu'on entend par management, et par la suite, de différencier le management du management de projet et du management de projet complexe.

1.2 La gestion de projet

La gestion de projet (GP) est une science administrative en expansion, due au fait qu'elle soit un champ d'études relativement jeune (Bredillet, 2007, 2007-2008; Turner et al., 2013). En effet, bien qu'un projet ait pour objectif d'offrir un service ou un produit procurant un avantage compétitif, sa gestion abonde d'idéologies, de perspectives et d'école de pensée divergentes, puisque celle-ci n'est guère homogène et qu'il n'y ait point une approche (outils, standards, méthodologies) unique applicable à tous les projets (Bredillet, 2007-2008; Dvir et al., 1998; Shenhar, 2001). Toutefois, l'acceptation de cette divergence et de la pluralité dogmatique survient seulement, qu'après la Deuxième Guerre mondiale (Bredillet, 2007-2008; Djoudi & Bredillet, 2023; Turner et al., 2013) et les années 60 (Royer, 2005; Scranton, 2008), car la GP n'est plus restreinte à la construction, à l'ingénierie et à la défense (Bredillet, 2007-2008) et ne se limite plus aux projets militaires, ni aux grandes entreprises industrielles (Aïm, 2007, 2009). Ainsi, il a été possible d'observer sa

croissance fulgurante (Hodgson, 2002; Sderlund, 2011) et l'évolution de ces doctrines. Véritablement, au fil du temps, plusieurs chercheurs ont établi que la gestion de projet, d'une part, s'incorpore dans neuf écoles de pensées, allant de l'optimisation au marketing (Bredillet, 2007-2008; Turner et al., 2013), et d'autre part, s'intègre dans trois grandes théories sociales, dont celle définissant la GP comme une organisation temporaire (Floriciel et al., 2014). Certains énoncent que la GP a transité d'une période de modernité, avec une logique universaliste primant la raison, à une période d'hypermodernité, amenant une pensée plus réflexive et critique (Appercel, 2021; Aubert, 2008; Cicmil et al., 2006; Déry, 2007; Gauthier & Ika, 2012; Giddens & Audet, 2012; Hodgson & Cicmil, 2016; van Rooyen, 2013). Notons que tout ceci est causé par l'accroissement de l'ambiguïté et la complexité (Geraldini et al., 2011) ainsi que la variation observée dans le degré de maturité de l'organisation et du projet réalisé (Bredillet, 2007-2008; Turner et al., 2013). Néanmoins, il est nécessaire d'énoncer que la GP, telle qu'on le connaît, émerge de la division du travail taylorienne et son fondement méthodologique y découle (division du travail¹) tout autant (Aïm, 2007).

De surcroît, on conçoit que la GP est menée pour exécuter efficacement et de manière efficiente des projets qui peuvent être caractérisés par leur livrable. À l'exemple, un projet peut avoir pour livrable un extrant tangible (Genest et al., 2015), comme un projet de construction (ex. : Bloome par Kevlar) ou de développement de produits (ex. : iPhone 15 Pro Max par Apple), ou un livrable ayant un extrant intangible (Genest et al., 2015), comme un projet événementiel (ex. : Festival de Montgolfière de Gatineau) ou un projet d'ajout de programme dans un département (ex. : Nouveau

¹ La décomposition et la segmentation du projet en deux types de division : la division technique (tâche) et la division professionnelle (corps de métiers) Aïm, R. (2007). *La gestion de projet : introduction historique, concept de projet, méthodes de gestion, structure organisationnelle, communication*. Gualino.

programme de gestion des technologies des affaires à l'UQO). Néanmoins, la GP reste, tout de même, reconnue pour son côté systématique, pratique et technique, facilitant la réalisation des projets encourus, puisqu'on la définit principalement comme :

« Un ensemble des outils, des techniques et des méthodes permettant au gestionnaire de projet et à son équipe de conduire, de coordonner et d'harmoniser les diverses activités exécutées, afin de satisfaire les besoins explicites et implicites du projet » (Gray & Larson, 2019, p. 3).

Cependant, peu à peu, on observe un enchevêtrement dans la réalisation d'un projet, en raison, non seulement du nombre de parties prenantes et des variables à tenir en compte, mais également, de l'environnement changeant et en constante évolution, notamment compte tenu des avancées technologiques incessantes. Bien que ce champ disciplinaire soit en plein essor et qu'il soit incontournable pour l'avancement et l'exécution des projets, il s'avère ardu d'en saisir les paramètres, la nature, les critères de succès et les bonnes pratiques à appliquer, de manière à garantir l'accomplissement adéquat des projets.

1.3 La complexité des projets

Par le fait qu'on retrouve plusieurs classifications ou dimensions allant d'un niveau d'incertitude technologique à un niveau de complexité (Shenhar, 2001), on parvient à peine à comprendre les thématiques s'y rattachant, voire les idées et la réalité intelligible de cette connaissance (noumène)². De telle manière, l'incertitude, l'environnement volatil et évolutif, l'interdépendance des parties prenantes ainsi que de multiples facteurs incontrôlables des projets déployés, dans tous les domaines économiques, engendrent et soutiennent une complexité ubiquiste. Il n'est, donc, pas

² Le **noumène** désigne « les choses en soi en tant qu'elles sont pensées » Morfaux, L.-M., & Lefranc, J. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* (Nouv. éd. ref. ed.). Armand Colin. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42615959b>

étonnant qu'on remarque que cette complexité aiguillonne et affecte, inéluctablement, tant la tenue que le cycle de vie du projet, puisqu'elle altère les objectifs, les résultants, la coordination, voire le contrôle de celui-ci (Cristóbal, 2017). C'est pour cela, cette thèse doctorale est conçue avec l'objectif général de comprendre la complexité altérant l'exécution et l'aboutissement des projets.

1.4 Management, management de projet et management de projet complexe

1.4.1 Management

Contre toute attente, le management n'est guère un concept du 20^e siècle, puisqu'il remonte à plusieurs décennies. Il découle d'un management traditionnel (Déry, 2007) et d'une gestion moderne préconisant des méthodes scientifiques et une gestion scientifique des organisations (Plane, 2012). C'est pourquoi, on a pu observer quatre grandes périodes de développement théorique abordant chacune des préoccupations et des défis administratifs singuliers de l'époque.

Dans un premier temps, entre les années 1900 et 1944, on a pu observer une industrialisation de masse, afin de contrer aux enjeux de production découlant de la nécessité de revisiter et réinventer les pratiques de jadis (Déry, 2010). Ainsi, cette période de fondation, dans laquelle il y a eu un chambard viscéral dans la sphère économique, a permis les premières apparitions du management tant technique que social. C'est-à-dire, on a pu constater que la production de masse pouvait être abordée et traitée, d'une part, sur le plan de management technique, par le biais d'une ingénierie industrielle amenant la standardisation du travail et la mentalité du « *one best way* »³, et d'autre part, sur le plan social impliquant tant les relations formelles qu'informelles (aspect humain) d'un réseau (Déry, 2010).

³ Incarnant la division du travail en tâche simple à produire et à contrôler Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.

Entre 1945 et 1975, on a observé une période d'expansion, puisque la société était devenue une société de consommation (Déry, 2010). Dès lors, cette période, caractérisée par une croissance constante et fulgurante, a permis d'observer, à nouveau, la dualité du management. Ainsi, on saisit que le management s'avère technique en raison de l'importance accordée à la structure organisationnelle découlant d'un plan stratégique, mais également social dû aux attributs psychosociaux⁴ du travail administratif (Déry, 2010). On comprend qu'à cette époque, le dirigeant devient un pilier pour faciliter la coordination, voire assurer le management, puisqu'il est considéré comme un actif intangible pour le succès, principalement en raison de ses aptitudes⁵ de décideurs, mais également en raison de sa cognition, son raisonnement limité, son comportement dictant sa motivation et son leadership ainsi que ses forces inconscientes, soit son soi intérieur (Déry, 2010).

Quant à la période de reformulation, entre 1976 et 1989, on a observé une période de turbulences économiques due à la compétition, ce qui a entraîné un déséquilibre entre le management technique et social. Tout d'abord, on a pu constater une altération, du management technique, qui était davantage centré sur la planification stratégique, ainsi que du management social. Cette période a, donc, permis une transformation du management technique nécessitant dorénavant un management combinant l'aspect stratégique, à la qualité totale (amélioration continue), aux cultures organisationnelles, mais également, aux habiletés de management (Déry, 2010), ce qui occasionnera inévitablement le management stratégique et le méta-management pour une gestion et une gouvernance intégratrice.

⁴ Les attributs psychosociaux font référence à la décision administrative, l'environnement psychosociologique des organisations et les rôles de gestion *ibid.*

⁵ Les aptitudes et comportements constituant le management social

1.4.1.1 Frederick Winslow Taylor : Organisation scientifique du travail

Il importe de mentionner que Taylor estime que le management est une notion dans laquelle il est possible de développer des aptitudes et des compétences en matière de leadership, puisque l'optimisation est de prime et que la meilleure performance de l'organisation est tributaire de la capacité à diriger et commander les hommes (ressources) et l'administration (Plane, 2012). Dans sa théorie de la gestion administrative, on comprend qu'il est indispensable de bien répartir les ressources humaines, par le biais de la division du travail, afin de performer, car le but de l'organisation réside dans la spécialisation de cette dite division (Fortin, 1994; Lussato, 1972). Ainsi, on remarque que la division du travail s'effectue selon l'axe vertical analysant les méthodes, tandis que, le second axe aborde la notion de management. Selon Taylor, le management se présente, donc, par une division du travail, dans l'optique, dans un premier temps, d'administrer l'organisation, et, dans un second temps, d'optimiser celle-ci.

1.4.1.1.1 Administration de l'organisation

Il est possible de saisir, selon Taylor, que le management, par l'entremise de la spécialisation (division du travail), est mené dans l'intention d'administrer adéquatement les ressources de l'organisation. C'est-à-dire, par le fait qu'il associe le management, également, par une division stricte des rôles, amenant une certaine autorité légitime, il y confère « *le respect et l'obéissance aux principes d'unité de commandement* » (Plane, 2012, p. 7), tel qu'énoncé par Fayol. Dès lors, le management réside, pareillement, dans la distinction sévère et stricte entre une ressource « exécutant », comme l'équipe de projet, ouvrier ou col bleu, et une ressource « concepteur » comme un gestionnaire de projet, directeur ou col blanc (Plane, 2012; Smith, 1990). Ainsi, le management, par l'administration de l'organisation, passe à travers d'une division horizontale que

verticale du travail (Plane, 2012). On observe que la division du travail permet l'accroissement de la productivité, par une division horizontale permettant la spécialisation des ressources sur des tâches simples (Smith, 1990). Cette division nécessite, forcément, l'attribution et l'identification de la ressource adéquate au bon rôle de gestion, comme « *Right man on the right place* ». C'est uniquement par cette division, selon lui, qu'il serait possible de se dissocier de la mentalité d'adversaire pour adopter des intérêts convergents et communs, de manière à accentuer et croître de la valeur ajoutée, pour une « prospérité et paix sociale durable ».

1.4.1.1.2 Optimisation de l'organisation

Quant à l'optimisation de l'organisation, selon Taylor, on comprend qu'elle s'obtient en maximisant les résultats, par le biais d'une « *répartition des tâches vers chacun des sous-systèmes* » (Fortin, 1994, p. 294). Une répartition du travail qui permet, non seulement d'aplanir et simplifier l'exécution des tâches (travail), mais également, d'accroître la production et la cadence, tout cela en unifiant et centralisant les composants de cette dite production (Fortin, 1994; Lussato, 1972). Il est à noter que cette optimisation permet de percevoir les ressources humaines (employé) uniquement comme une ressource économique et non comme un individu à part entière (Plane, 2012). Effectivement, on énonce que celle-ci est essentielle pour le calcul économique et que l'établissement d'une relation interpersonnelle n'est guère de mise, donc non existentielle (Plane, 2012). De ce fait, l'optimisation de l'organisation résulte de la division horizontale du travail amenant inévitablement la spécialisation des tâches, car on tente d'effectuer l'activité, la tâche de la manière la plus adéquate possible. Ainsi, dans le premier des cas, elle donne lieu à l'administration générale et industrielle pour organiser, orchestrer et accentuer la productivité des

usines en identifiant des standards, alors que, dans le second, elle permet d'introduire la spécialisation des tâches, pour assurer cette optimisation souhaitée de l'organisation.

De plus, avant tout, on le considère comme « *un système social d'action à comprendre en mobilisant les sciences du social et la philosophie* » (Déry et al., 2020, p. 19). Il n'est, donc, point surprenant que le management, qui prend réellement place dans le 19^e siècle, s'incorpore dans l'école classique des organisations intégrant une approche administrative aux travaux antérieurs des économistes, comme Adam Smith, avec la division du travail (Plane, 2012). Toutefois, on comprend que le management prend son avènement dans une école classique⁶ dans l'organisation scientifique agaçant des travaux de Fayol, comme le principe de la division du travail et de l'unité de commandement et des travaux de Taylor, comme le principe de la spécialisation organisationnelle (Lussato, 1972). C'est pour cela, afin de saisir en profondeur ce qu'on entend par « management », je m'attarde sur les travaux de ces deux précurseurs, car le management est le fondement des sciences administratives dans laquelle s'incorpore le domaine de la gestion de projet.

1.4.1.2 Henri Fayol : Théorie de la gestion administrative

Lorsqu'il est question de la gestion administrative, on remarque que celle-ci englobe cinq fonctions cruciales. En effet, Henri Fayol, père fondateur ayant évolué dans le management industriel, stipule que pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation et le succès, il est important de prévoir et de planifier, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Il croyait que la première fonction était nécessaire pour anticiper et préparer l'avenir alors que la seconde était indispensable

⁶ Il est important de noter que l'école formelle dite classique du management intègre également les travaux de Fayol ; Taylor ; Mooney et Reiley ; Urwick et Weber Boisvert, M., & Déry, R. (1980). *Le manager et la gestion*. Agence d'ARC.

pour munir l'organisation des ressources, tant matérielles qu'humaines, pour son fonctionnement. Quant à la fonction commander, elle consiste à extraire le mieux des ressources humaines, tandis que celle coordonner devient indispensable pour harmoniser celles-ci, afin de faciliter ledit fonctionnement et succès. Pour finir, la fonction contrôler, selon lui, s'avérait nécessaire pour assurer la conformité à l'égard des programmes, des ordres et principes admis. On constate, également, que les travaux de Fayol constituent un levier pour garantir et assurer le succès du développement et de l'organisation par le biais de la théorie de la gestion administrative (Plane, 2012). Le tableau 1 : Alignement des principes de Fayol au PODC, ci-après, aligne les principes généraux de Fayol aux éléments du PODC, pour illustrer leur concordance.

TABLEAU 1 : ALIGNEMENT DES PRINCIPES DE FAYOL AU PODC

Principes généraux	Adéquation avec PODC
Division du travail	Organisation
Unité de commandement	Direction
Autorité et responsabilité	Direction
Discipline	Contrôle
Unité de direction	Direction
Subordination de l'intérêt particulier	Direction
Autorité de la hiérarchie	Planification
Clarté de la hiérarchie	Planification
Décentralisation du pouvoir	Planification
Prise d'initiatives	Direction
Esprit de corps	Organisation
Système de rémunération équitable	Direction
Équité	Direction
Stabilité du personnel	Organisation et direction

1.4.2 Typologie de Déry : Management traditionnel, technique et social

Le management traditionnel est le premier concept historiquement conçu. Il est considéré comme une connaissance relative au savoir-faire, puisqu'il est d'ordre inexprimé et tacite (Déry, 2009, 2010). Cependant, les études de Richard Déry démontrent que le management traditionnel s'avère être l'ancêtre de deux nouveaux concepts du management, soit le technique et le social. Le management technique adopte une logique mécanique et intégrative sous forme d'outils et de techniques des dimensions critiques formulées par le management social. Le management social critique le management technique en révélant la dimension sociale et humaine répertoriée en cinq dimensions : technique, politique, cognitive, symbolique et psychique (Déry, 2010). Le management contemporain est, donc, une imbrication du management technique et du management social. Il s'articule par le foisonnement d'un management technique primant l'administration des choses (générale et industrielle), afin de faciliter une certaine organisation scientifique du travail, et du management social visant la part humaine et sociale, voire même le relationnel humain au travail en prônant une gouvernance humaine (Déry, 2010).

1.4.2.1 ADN du management

L'ADN du management contemporain est celui qui intègre le management technique et le management social au fur et à mesure que les connaissances se développent dans l'une ou l'autre de ces deux catégories managériales. Ce management intégré se compose des cinq dimensions : technique, politique, symbolique, psychique et cognitive (Déry, 2010). Ces perspectives permettent de peindre la réalité et de renvoyer une image nuancée et distincte de l'organisation et de sa gestion. Tout d'abord, la perspective technique, au moyen de la planification, de

l'organisation, de la direction et du contrôle (PODC)⁷ renvoie l'image d'une machine productive, car celle-ci se concentre sur les objectifs, alors que celle politique projette l'image d'un système politique, car le gestionnaire occupe davantage le rôle de négociateur, en influençant, en négociant et en arbitrant, au sein de son environnement (Déry, 2010). La perspective symbolique utilisant les valeurs, la vision et les symboles comme leviers d'action permet de projeter et mettre en avant la culture partagée de l'organisation, tandis que celle psychique permet d'émettre que l'organisation incarne un espace marqué par des forces conscientes et inconscientes (Déry, 2010). Quant à la perspective cognitive, l'organisation est perçue comme un système de raisonnement, de connaissances et d'apprentissage, puisqu'il y a une gestion des connaissances et un intérêt accru pour l'apprentissage et le savoir, ce qui rend le gestionnaire apte à traiter l'information, à former et à décider (Déry, 2010).

1.4.3 ADN Management de projet

L'ADN du management s'applique à la gestion de projet dans la mesure où cette pratique inclut la part technique du PODC d'une gestion normée d'un projet, mais aussi les dimensions humaines de la gestion de l'équipe de projet et des parties prenantes considérant les dimensions politiques, cognitives, psychiques et symboliques de la gouvernance des parties prenantes et de l'équipe de projet (Aïm, 2007; Appercel, 2021; Brunet & Gril, 2023; Romero-Torres et al., 2024; Royer, 2005).

1.4.4 ADN Management de projet complexe

La littérature en gestion de projet complexe ne révèle pas d'étude de l'ADN du management qui va au-delà du management de projet classique. Autrement dit, la littérature n'a pas explicité de

⁷ **Habilité de gestion** : Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.

distinction particulière d'un management de projet complexe autre qu'une extension des standards de pratique (technique, politique, cognitive, symbolique et psychique) du management de projet. Elle révèle, en effet, que les gestionnaires de projets complexes ne parviennent pas à identifier ou même percevoir la complexité, et on observe souvent qu'une réduction de ladite complexité (Donnadiou & Karsky, 2002). Ainsi, la littérature se tourne davantage vers un management technique pour gérer la complexité des projets complexes, en offrant une connaissance sur la gestion des facteurs clés de succès ou la gestion des risques. On perçoit et confond la complexité comme un projet compliqué, on cherche souvent à appliquer une gestion des risques basée sur la gestion des risques antérieurs (Brunet & Gril, 2023; Romero-Torres et al., 2024). En d'autres termes, devant la complexité d'un projet, l'équipe de projet et les parties prenantes adoptent un management traditionnel, de manière à composer avec la complexité en se basant sur le savoir-faire construit par l'organisation et les gestionnaires de projets d'expérience. C'est pourquoi, cette façon d'aborder le management de la gestion des projets complexes fait l'objet de la problématique de la présente thèse.

CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE EN GESTION DE PROJET

2.1 L'enjeu de la complexité en management de projet

La littérature en GP, au fil du temps, a évolué de l'étude des facteurs de succès de projet⁸ (Dvir et al., 1998; Lavagnon, 2009; Pinto & Prescott, 1988; Rosacker & Olson, 2008), à l'étude de la complexité des projets (Royer, 2005). Cette complexité (Beinhocker, 2013; Pollack & Remington, 2011; Senescu et al., 2013; Zolo, 1990) semble, dorénavant, être l'un des concepts affectant l'exécution du projet, la gestion d'équipe et la réussite des projets. La littérature s'y rapportant porte un regard exogène. Elle l'aborde, tantôt d'un point de vue systémique⁹ (Donnadieu & Karsky, 2002), et tantôt d'un point de vue des divergences¹⁰ des parties prenantes (Cooke-Davies et al., 2011). L'approche systémique engendre une compréhension exogène et réificatrice de la complexité d'un projet. Les recherches et la littérature en gestion de projet complexe n'abordent pas encore une compréhension endogène à l'expérience humaine de cette complexité (Cooke-Davies & Crawford, 2011; Donnadieu & Karsky, 2002; Remington & Pollack, 2016; Small & Walker, 2010). La présente thèse doctorale vise justement à explorer cette compréhension endogène qu'une équipe de projet se fait de son projet complexe pour en dégager une connaissance des pratiques managériales émergentes.

⁸ Par le biais de critères d'efficacité et d'efficacités Pépin, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger?* Éditions SMG.

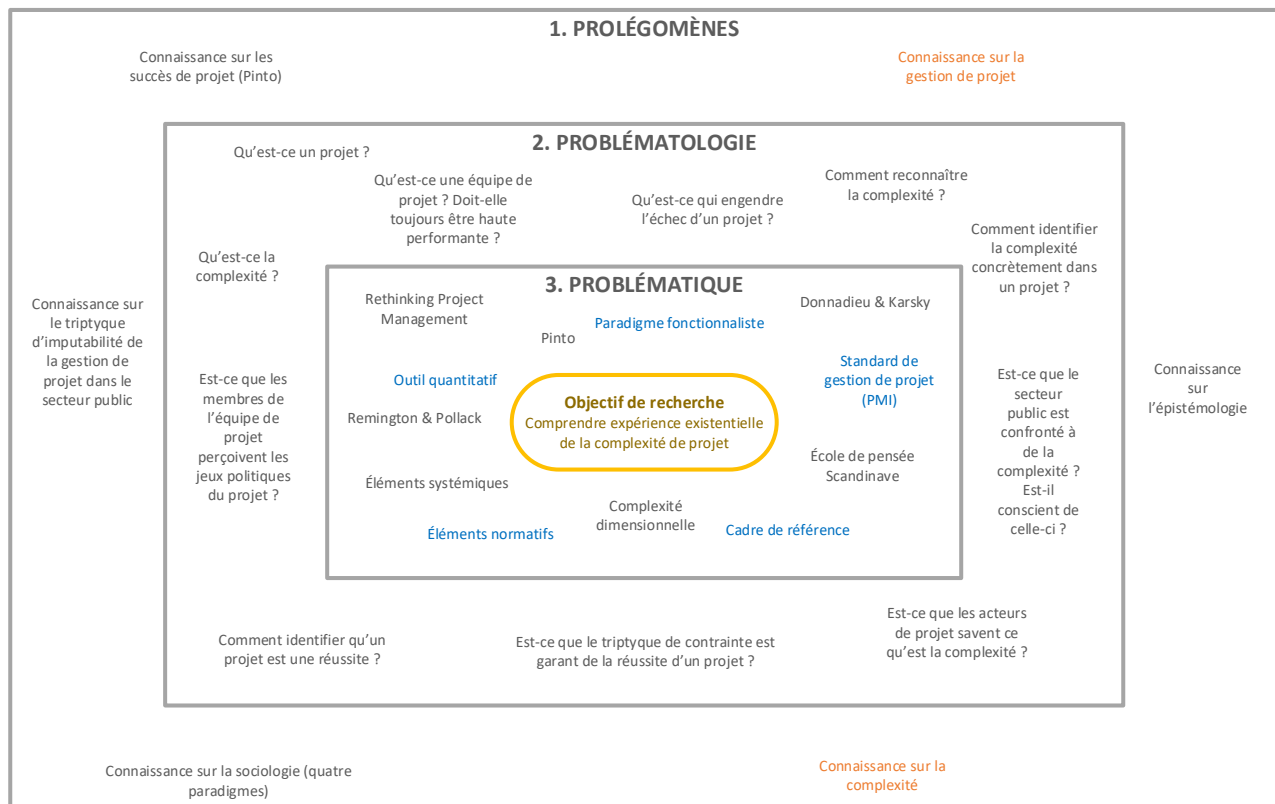
⁹ Le systémique permet l'agencement de différents aspects d'exécution d'un projet Donnadieu, G. r., & Karsky, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Éditions Liaisons. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb389106168>

¹⁰ Les divergences peuvent être des divergences d'intérêt, des divergences culturelles ou même de la divergence disciplinaire des membres de l'équipe de projet Cooke-Davies, T., & Crawford, L. (2011). *Aspects of complexity : managing projects in a complex world*. Project Management Institute.

2.2 Énoncé du problème, question et objectif de recherche

Pour formuler mon problème de recherche, sa question et son objectif, j'ai procédé par une RA¹¹ épistémologique. Ainsi, ma démarche d'enquête s'est faite en trois cycles pour aboutir à l'énoncé du problème en passant par des prolégomènes, une problématologie pour finalement aboutir à la problématique permettant d'identifier le problème de recherche. Je présente les résultats d'une première démarche de RA épistémologique témoignant de mon cheminement d'identification du problème de recherche en passant par un modèle circulaire (trois cycles inductifs) de ma RA épistémologique exploratoire qui sont : les prolégomènes, la problématologie et la problématique de recherche telle qu'illustrée dans la figure 1 : Démarche de découverte de la problématique scientifique, ci-après.

FIGURE 1 : DÉMARCHE DE DÉCOUVERTE DE LA PROBLÉMATIQUE SCIENTIFIQUE



¹¹ N.B. La recherche-action sera davantage traitée ultérieurement à la section « 5.4.1 Recherche-action ».

2.2.1 Prolégomènes

Rappelons que les prolégomènes sont les principes préliminaires à l'étude d'un objet. Ma RA épistémologique m'a permis de saisir que depuis l'existence de la gestion de projet, la quête a toujours été d'identifier les critères et facteurs de succès (Lavagnon, 2009; Pinto & Prescott, 1988), en passant par le respect du triangle d'or (Andersen, 2016), au respect et l'application des domaines de connaissances du PMI, ou d'élaborer des cadres de références efficaces et efficaces garantissant la performance (Głodziński, 2019). C'est pourquoi, pour moi, le projet ne rimait qu'avec contraintes. Comme pour plusieurs, j'estimais que la gestion de projet n'était qu'un processus mécanique et machinal pour assurer que tous les projets entamés soient menés à terme, en limitant et réduisant toutes notions de risques. Cependant, en entamant mon cheminement doctoral, à l'automne 2018, je prends conscience de l'omniprésence de la réciprocité des éléments d'un projet et toute la complexité qui la constitue, ce qui a mené à une confrontation entre mon savoir antérieur de ce qu'étaient la gestion de projet et les concepts contribuant à la coconstruction de ce domaine scientifique.

Effectivement, en devenant familière à l'univers des paradigmes de la recherche et l'acquisition progressive de cette linguistique scientifique¹² abondant, d'une part, ce qu'est un projet, et d'autre part, ce qu'implique réellement la complexité dans un projet, j'ai commencé à m'interroger sur les paramètres d'un projet. Ainsi, à l'automne 2018, en essayant de dresser un parallèle entre les notions vues en classe et la Fonction Publique Fédérale (FPF) au Canada, j'entame ma démarche scientifique exploratrice avec les prolégomènes. Cette démarche, permettant de concevoir que la gestion de projet n'est pas une fin en soi, mais bien l'introduction de multiples phénomènes, enjeux

¹² Notons que l'acquisition de cette linguistique scientifique provient de la littérature sur la GP et les projets complexes.

et thématiques, engendre et provoque, en moi, un questionnement fondamental et critique. C'est pour cela qu'on définit les prolégomènes comme « *un ensemble de notions préliminaires nécessaires à l'étude d'une science, d'une question particulière* » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2012). Dès lors, en tentant de concevoir et percevoir ce qu'est la complexité, au-delà de mes connaissances antérieures, je conçois que ma pensée interrogative, à travers ce processus prolégomènes, soit une pensée questionnée amenant des questions variées, réquisitoires et critiques, tel qu'énoncé par Derrida (1972) et cité par Olivier Nault (2009)¹³. On comprend, également, que les prolégomènes cadrent au niveau plus général de la RA, car par l'entremise de l'expérimentation sur le terrain d'étude, on parvient à procéder à une analyse comparative pour comprendre le langage et le paradigme du phénomène à l'étude (Goyette & Lessard-Hébert, 1987), ce qui a permis d'entreprendre une réflexion interrogative et critique de ce qu'on sait. C'est pour cela, j'ai tenté de répondre concrètement à une question avec d'autres questions tout aussi interreliées, comme énumérées, ci-après :

- « *Pourquoi les membres souhaitent-ils autant l'autonomie et un espace libre pour expérimenter et conceptualiser ?* »
- « *En quoi le comportement, les mœurs, les croyances et les connaissances des membres de l'équipe impactent-ils le projet en cours ?* »
- « *Parviennent-ils (membres) à saisir la complexité ubiquiste dans leur projet ?* »
- « *Comment vivent-ils leur projet dans sa quotidienneté ?* »
- « *Comment se sentent-ils réellement face à la lourde bureaucratie de la FPF et les cadres de références amenés par le leadership transactionnel ?* »
- « *Est-ce qu'ils savent ce qu'est le concept de complexité ?* »
- « *Les membres de l'équipe sont-ils en mesure d'identifier les paramètres d'un projet complexe ?* »
- « *Comment vivent-ils l'interdépendance des variables complexifiant le projet ?* »
- « *Les membres jugent-ils que la gestion de projet soit adéquate et que le projet en cours est un succès ?* »

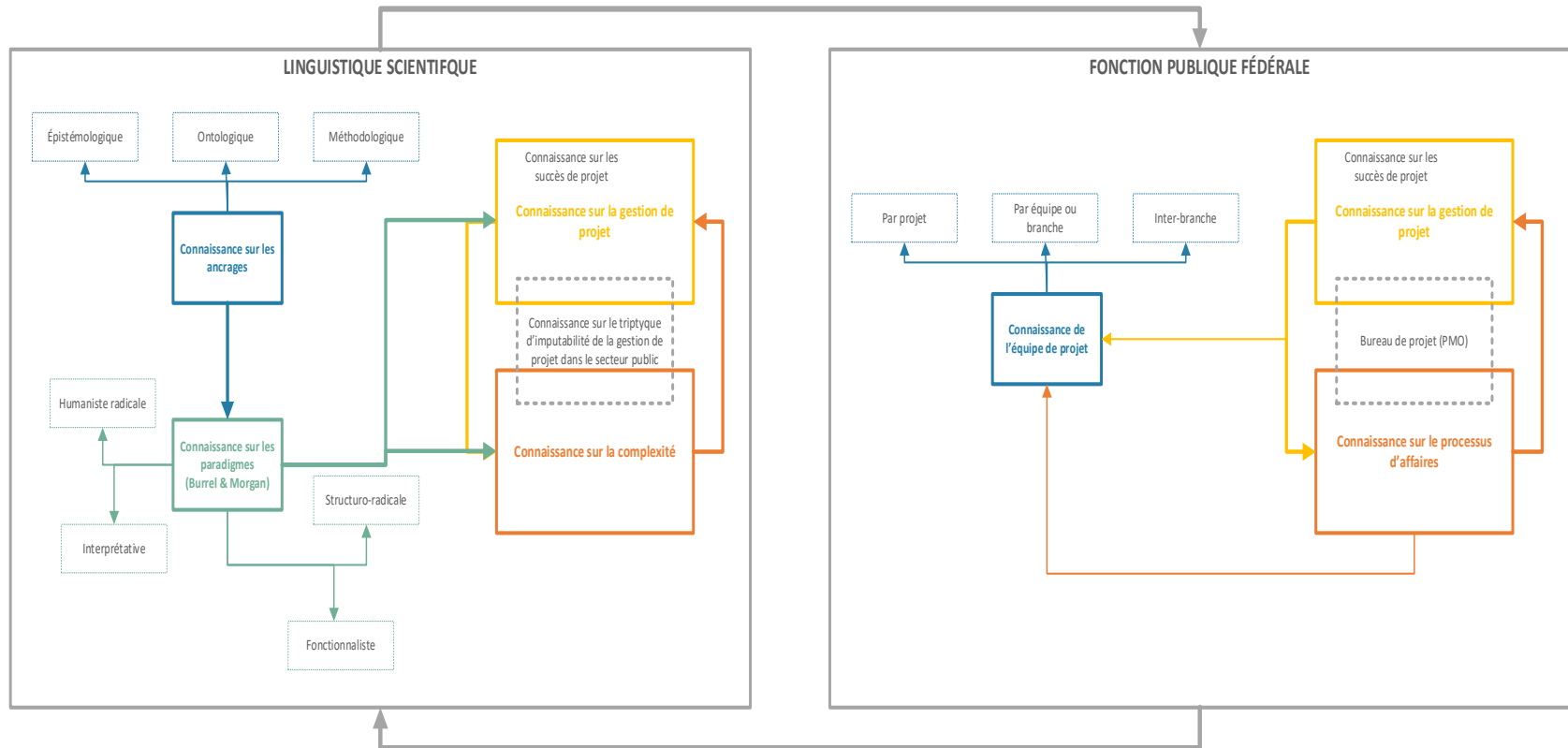
¹³ Dans l'essai de maîtrise d'Olivier Nault, on prend connaissance du fait que les prolégomènes introduisent une nouvelle connaissance et donnent lieu à « *une pensée comme questionnée, en raison du droit de poser des questions critiques, éclectiques* » témoignant par la même occasion que cette pensée est en soi le désir d'acquérir davantage et de penser encore.

- *« Pourquoi ai-je l'impression que la gestion du projet dans son ensemble est un échec, mais que les membres de l'équipe célèbrent le succès et la réussite du projet ? »*
- *« Suis-je la seule à être perplexe face au projet ? Est-ce que mon expérience diffère réellement du reste de l'équipe ? »*
- *« Est-ce que tous les membres de l'équipe vivent la même expérience dans ce projet complexe ? »*

En sommes, ma démarche de problématologie révèle l'abîme existant entre ce que la linguistique scientifique stipule et l'interprétation des acteurs indigènes de la FPF. En comparant les notions scientifiques à la réalité du terrain, je comprends, bien qu'on parle du même phénomène et des mêmes thématiques, il existe un contraste flagrant dans la perception qu'on a de l'objet d'étude, voire le sens donné à certains concepts. On parvient, donc, à percevoir une métonymie et une parité entre les deux cadres, et ceci via une démarche scientifique d'interrogation et de comparaison d'une connaissance antérieure à celle acquise à la FPF, comme l'illustre la figure 2 : Démarche de prolégomènes.

FIGURE 2 : DÉMARCHE DE PROLÉGOMÈNES

1. PROLÉGOMÈNES



2.2.2 Problématologie : Historicité du problème

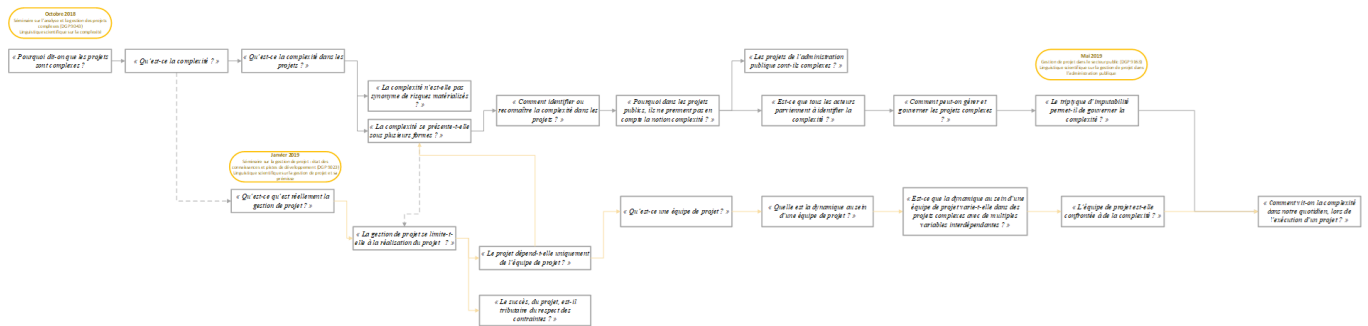
Le second cycle de ma RA épistémologique m'a amené à faire une problématologie, c'est-à-dire, la quête d'une nouvelle manière de réfléchir sur les projets complexes. Pour ce faire, il m'a été nécessaire de m'intéresser au fondement de ma réflexion critique. En procédant à une problématologie consistant à mener une quête sur le fondement de mon questionnement (Meyer, 2011a) sur la complexité, et ceci pour affirmer ma démarche comparative tentant d'unifier ce que l'on comprend du phénomène, je reformule et modifie ma pensée intellectuelle ainsi que ma raison. On comprend, donc, que la problématologie permet d'illustrer cette pensée intellectuelle et de relater l'historicité de ce questionnement pour comprendre la source de l'interrogation et du problème (Meyer, 2011a). Les couples de question-réponse, durant une période donnée, deviennent inévitablement l'instrument permettant l'interrogation du questionnement, soit le pourquoi du pourquoi, pour en faire un point de départ (Meyer, 2011a).

Cette problématologie a été entamée, lorsque j'effectuais un va-et-vient continu entre la linguistique scientifique et la FPF, puisque j'ai débuté à déceler une dissonance entre le réel et la linguistique. En effet, après plusieurs mois¹⁴ d'observation et d'acquisition de connaissances, je constate que même si les deux parlaient de la gestion de projet, ce n'était guère le même langage et la même compréhension de ce qu'est un projet. C'est pourquoi, l'apprentissage de cette linguistique particulière et propre à la gestion de projet m'a aspiré dans un tourbillon de questionnement propre à la démarche problématologie, amenant la réflexion et l'interrogation du questionnement en soi, sans référence au phénomène (objet) et sujet de l'étude. Il est important de noter que cette démarche a été entreprise, de manière à être en mesure de déceler mon objet d'étude.

¹⁴ Octobre 2018 — juin 2019

Dans la construction de ma problématique, en essayant d'identifier et de paramétrer l'objet d'étude, j'ai commencé à me poser des questions qui ont suscité à leur tour d'autres questions, telle une spirale, soit l'interrogation (questions) d'un questionnement initial (Meyer, 2011b). Concrètement, cette approche devient un processus de découverte d'une série de questions logiques et cohérentes, par le biais d'une séquence ordonnée entre questionnement initial et multiples questions comme élément de réponses. La problématique permet, donc, l'exploration et la recherche de mon objet d'étude en une déclinaison articulée de questions — réponses imbriquées chronologiquement, telles qu'illustrées à la figure 3 : Démarche problématologique.

FIGURE 3 : DÉMARCHE PROBLÉMATOLOGIQUE¹⁵



2.2.2.1 Démarche problématologique

En octobre 2018, tel qu'illustré dans la figure précédente, j'ai commencé mon questionnement avec la simple question « Pourquoi dit-on que les projets sont complexes ? ». Pour moi, la complexité personnifiait que les choses compliquées ou difficiles. C'est pourquoi, au début du cours DGP 9043¹⁶, il m'était difficile de percevoir la cause de la complexité, puisque je ne parvenais point à saisir et définir ce qu'elle représentait. C'est justement, cette incompréhension sur ce qu'on

¹⁵ Voir Annexe I : Démarche problématologique

¹⁶ Séminaire sur l'analyse et la gestion de projets complexes

entend par ce phénomène dans le projet, qui a initié mon interrogation. Bien que la linguistique scientifique, au travers de l'épistémologie de la complexité en gestion de projet, m'introduisait à des concepts tels que la complexité systémique, dimensionnelle, relative à l'interdépendance des variables ou celle relative à l'humain et le management social, il m'était, tout de même, difficile d'identifier cela sur le terrain, puisque l'équipe de projet faisait davantage référence à un projet compliqué à réaliser, nécessitant la collaboration et la participation de multiples parties prenantes. Le constat de cette dichotomie m'a conduit à m'interroger sur « *Pourquoi dit-on que les projets sont complexes ?* », ce qui a entraîné, respectivement, les questions « *Qu'est-ce que la complexité ?* » et « *Qu'est-ce que la complexité dans les projets ?* ». En tentant de répondre à ce questionnement, il m'a été possible d'observer que la complexité du projet était souvent corrélée aux risques du projet, tandis que dans la linguistique scientifique, certains énonçaient que la complexité est un mécanisme de régulation et un concept avec une nomenclature dimensionnelle, alors que d'autres la perçoivent comme le résultant d'action sociale au sein d'un réseau sociotechnique. Ainsi, cette dissonance a amené conjointement les questions suivantes : « *La complexité n'est-elle pas synonyme de risques matérialisés ?* » et « *La complexité se présente-t-elle sous plusieurs formes ?* ». En constatant que la linguistique scientifique démontrait la pluralité du phénomène de complexité et que je ne parvenais guère à percevoir le tout dans le projet complexe de la FPF, je me suis interrogée sur « *Comment identifier ou reconnaître la complexité dans les projets ?* » amenant à son tour la question « *Pourquoi dans les projets publics, ils ne prennent pas en compte la notion de complexité ?* ». Effectivement, en discutant du projet avec certains membres de l'équipe de projet et de la direction, j'ai pu constater que l'importance était uniquement accordée au respect de l'échéancier et la validation des bénéfices découlant du projet. Ainsi, l'équipe et la direction ne faisaient nullement référence à la complexité, malgré les multiples échanges effectués sur le concept et ce que cela impliquait. On mentionnait tout simplement qu'il

y avait quelques difficultés dans les échanges avec certaines parties prenantes (communication) ou quelques complications sur l'aspect technique (codage et algorithme) et la livraison. Je me suis, donc, questionnée, d'une part, sur « *Est-ce que les acteurs parviennent à identifier la complexité ?* » dans leur projet, et d'autre part, sur le fait que « *Les projets de l'administration publique sont-ils complexes ?* », ce qui amènera éventuellement la question « *Comment peut-on gérer et gouverner les projets complexes ?* ». Cette question a pris une autre ampleur, en suivant le cours DGP 9163¹⁷, en mai 2019. Je m'interrogeais, à présent, sur l'impact de l'imputabilité dans la gouvernance des projets complexes. C'est pourquoi, je me suis posé la question suivante : « *Le triptyque d'imputabilité permet-il de gouverner la complexité ?* ».

Remarquons, en janvier 2019, je me questionnais sur la nature du projet et de l'équipe de projet. Effectivement, en entamant le cours DGP 9023¹⁸, j'ai débuté, également, une interrogation sur la nature de la GP avec « *Qu'est-ce réellement la gestion de projet ?* » amenant à son tour la question « *La gestion de projet se limite-t-elle à la réalisation du projet ?* ». Cependant, lors de ce séminaire, l'étude sur la construction de la connaissance scientifique de la GP n'a fait qu'accentuer ce tumulte, puisque j'ai été confrontée à une dichotomie et une multiplicité de concepts dépeignant une réalité confrontant les normes au vécu. Ainsi, j'ai pu observer et comprendre que cette épistémologie de la GP exposait une GP dont les cadres de référence et les critères de succès sont contextualisés et indispensables, alors que l'équipe de projet et son expérience (vécue) est reliée en second plan. J'ai pu prendre connaissance du fait que l'humain n'était qu'un simple instrument imputable du succès du projet et non comme un acteur pouvant éprouver et interpréter l'intrication d'un projet, voire complexe. C'est ainsi que ma réflexion, quant à la place et le rôle de l'humain dans le projet, a été

¹⁷ Gestion de projet dans le secteur public

¹⁸ Séminaire sur la gestion de projet : état des connaissances et pistes de développement

initiée, ce qui a mené à cette série de questions : « *Le projet dépend-il uniquement de l'équipe de projet ?* », « *Qu'est-ce qu'une équipe de projet ?* » et « *Quelle est la dynamique au sein d'une équipe de projet ?* ». De plus, en analysant ces concepts, je m'interrogeais sur « *Est-ce que la dynamique au sein d'une équipe de projet varie-t-elle dans des projets complexes avec de multiples variables interdépendantes ?* » et si « *L'équipe de projet est-elle confrontée à la complexité ?* », car la connaissance scientifique ne mettait guère en évidence le vécu et la dynamique de l'équipe dans ce type de projet ayant des caractéristiques particulières, et qu'à la FPF, les acteurs adressaient à peine cette notion de complexité. Ultiment, cette interrogation en parallèle avec la complexité m'a amené à vouloir comprendre « *Comment vit-on la complexité dans notre quotidien, lors de l'exécution d'un projet ?* », puisque la linguistique scientifique (littérature sur la gestion de projets) ne semble pas aborder explicitement cette thématique. Il m'a, donc, été possible de constater le manque de connaissances sur l'expérience humaine, telle que vécue et perçue, dans la littérature en GP.

Par conséquent, ces questions, sur l'origine de la GP et toute l'amplitude de sa complexité, illustrent la recherche-action menée, au moyen d'une analyse comparative entre ce qu'on dit (linguistique scientifique) et ce que l'on comprend sur le terrain (FPF), pour saisir la problématique. La rupture observée, entre la linguistique scientifique et celle du terrain d'étude, ainsi que le manque de connaissances à cet égard, ont accentué mon incompréhension sur l'essence même de l'expérience humaine de la complexité au sein d'un projet complexe. Ainsi, le plus que je lisais sur l'importance de la réflexivité, des modèles comportementaux, de la conceptualisation plus large, de l'action sociale et/ou processus social dans les projets, particulièrement, ceux complexes, le plus que je me

questionnaires sur la complexité et le cadre social¹⁹ s'y rattachant, dont l'expérience humaine, dans les projets publics. Cette dissonance et ces interrogations ont engendré une démarche par le mode de questionnement, car plus j'explorais inductivement les thématiques accentuant la divergence, plus je me posais des questions. Dès 2018-2019, cette démarche problématique fut, donc, la prémisse de cette thèse, puisqu'elle permet, d'une part, la découverte d'un objet de connaissance, et d'autre part, l'élaboration d'une problématique de recherche issue des données empiriques confrontant la complexité vue des fonctionnalistes à celle réellement interprétée et vécue par l'humain.

De telle manière, cette série de questions cohérentes, ayant amené une certaine confusion, a initié la réflexion sur la prépondérance d'un paradigme et courant. Autrement dit, j'ai pu percevoir deux conceptions du monde (linguistique scientifique et FPF), pour interpréter et comprendre les projets complexes. Notons que la première conception implique une perspective objectiviste, en se référant à de multiples cadres, et la seconde induit une perspective subjectiviste, dans laquelle l'interprétation prône. Ainsi, la première amène une compréhension de la gestion de projet complexe axée sur des cadres ou des critères dimensionnels, tandis que la seconde admet davantage l'expérience, le vécu ou le ressenti singuliers des acteurs d'un projet impacté et vivant le projet. On comprend, donc, qu'une GP, cadrant avec un paradigme objectif, résulte au délaissement de l'aspect social et de l'humain, dans un domaine paramétré par des normes et des standards, alors que celui subjectif tente de comprendre l'expérience de l'acteur. Conséquemment, ma

¹⁹ Le cadre social, dans ce contexte, fait référence au concept de management social. Dès lors, l'interrogation réside dans une analyse de la complexité sur l'angle du management social et ce que cela implique.

problématique découle d'un questionnement sur la place du vécu de l'humain, dans les projets complexes, soit un positionnement épistémologique²⁰ profondément interprétative (subjective).

2.2.2.2 Émergence du problème

Tel que mentionné antérieurement, la problématique de ma recherche a émergé en deux temps. En premier lieu, celle-ci est survenue, en essayant de faire corrélérer la linguistique scientifique avec les faits observés (terrain).

Ce questionnement m'a, donc, amené à m'interroger sur l'expérience réelle de la complexité, dans un projet complexe et en constante évolution, comme le développement d'une Innovation Technologique (IT). Cette démarche problématologie, étant le fruit de la traduction entre la GP de la FPF et la GP scientifique, afin de comprendre les thématiques émergentes, m'a permis de constater que l'élément qui m'interpellaient le plus, dans la complexité, était l'expérience humaine vécue de la complexité. En effet, par l'intérêt porté sur leur ressenti, leur interprétation et leur perception, comme leur vécu au sein d'un projet complexe, démontre la problématique permettant l'élaboration de mon énoncé de problème et dont il sera question tout au long de cette thèse. Ainsi, le résultat de ma problématologie m'a amené à identifier cette problématique épistémologique à savoir qu'il n'existe pas de compréhension fine de l'expérience humaine endogène à la gestion de projet, qui plus est à l'expérience humaine d'un projet complexe. Cette résultante de ma RA épistémologique m'a alors permis d'énoncer mon problème de recherche qui suit.

²⁰ Notez que mon positionnement épistémologique serait davantage traité au chapitre 4 : Ancrage épistémologique

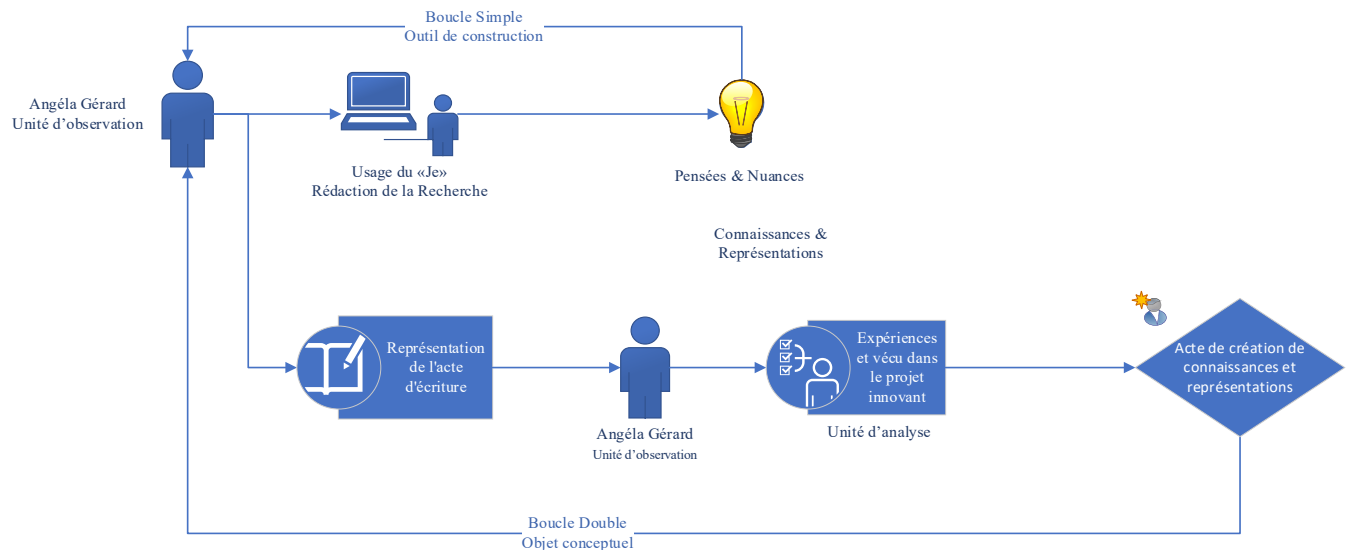
2.2.3 Énoncé du problème

Ma RA épistémologique m'a permis d'énoncer **le problème général de recherche** suivant : il n'existe pas de connaissance endogène à l'expérience humaine de la complexité d'un projet. Par conséquent, l'objet d'étude de ma thèse doctorale est l'expérience humaine de la complexité dans un projet complexe, par le biais d'une étude de ladite expérience, telle que vécue, et de l'acte de création expérientielle de connaissances de cette complexité.

La recherche adresse donc les expériences et les interprétations, cela induit une étude de l'humain évoluant dans un environnement regroupant des projets complexes, pour saisir l'essence même de ladite expérience humaine vécue de la complexité dans un projet complexe. C'est pour cela que ma **question générale** consiste à : « *Comment l'humain expérimente-t-il la complexité ubiquiste d'un projet complexe ?* » et que mon **objectif général** réside à la **compréhension du vécu et des expériences des humains**. Cette recherche, menée dans un contexte de RA, regroupe deux échantillons : l'équipe de projet et moi-même en tant que membre de l'équipe et en tant que chercheuse, par le fait qu'elle s'attarde à mon expérience de la complexité ainsi qu'à celle vécue par les membres de l'équipe de projet. Dans ce contexte de RA épistémologique, j'agis à titre d'unité d'observation, car je suis membre de l'équipe de projet et mes expériences sont des unités d'analyse. Cela entraîne une boucle d'apprentissage, puisqu'elle admet, de manière itérative et cyclique, une analyse de faits significatifs, pour en produire une connaissance, comme illustrée, ci-après, à la figure 4 : Boucle d'apprentissage. La première boucle d'apprentissage est l'outil de construction, dans laquelle mes observations, au moyen d'une écriture en « je », relatent mes pensées et ses nuances. Quant à la deuxième boucle, elle permet l'analyse de mes représentations de mon acte d'écriture (observations) effectuée précédemment, par le biais de mon expérience et

mon vécu, afin de procéder à l'acte de création de connaissances et représentations. La deuxième boucle d'apprentissage s'avère donc être l'objet conceptuel de cette recherche.

FIGURE 4 : BOUCLE D'APPRENTISSAGE



Ainsi, l'emphase de cette recherche est précisément mise sur l'humain²¹, dont **l'objectif général de recherche** consiste, en premier lieu, d'explorer et de comprendre l'expérience que l'humain fait de la complexité dans toute sa quotidienneté, au sein d'un projet. Au travers d'une méthodologie de RA empirique exploratoire, inductive et expérientielle, j'explore et décris les événements et situations relatives au phénomène de l'expérience, telle que vécue et perçue de la complexité par les humains. En second lieu, **l'objectif de cette recherche** consiste à la compréhension de l'acte expérientiel de création de connaissances de ladite complexité.

²¹ Dans le cadre de cette recherche, l'humain, comme objet d'étude, fait référence à l'équipe de projet ainsi qu'à moi la chercheuse ayant été observatrice participante.

Ma thèse doctorale a pour **objet** l'expérience humaine vécue et l'acte expérientiel de création de connaissance et de perception de la complexité, à travers les ressentis, les émotions, les expériences et les perceptions telles que vécues afin de comprendre le vécu humain dans ladite complexité en GP. Le **problème spécifique de recherche** est l'absence de compréhension des enjeux humains à vivre la gestion d'un projet complexe d'innovation technologique dans une bureaucratie comme la FPF au Canada. Ma **question spécifique de recherche** est : **quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ?**

Il n'est, donc, point surprenant que cette thèse s'avère être, d'une posture méthodologique de recherche exploratoire qualitative inductive²², permettant de générer une certaine connaissance sur l'expérience que l'humain fait de la complexité. De cette manière, ma thèse s'intéresse, d'une part, à mes représentations de l'intelligibilité du phénomène, et d'autre part, aux représentations de l'équipe de projet à l'étude, en tentant de caractériser et de mettre en lumière tant les expériences individuelles que groupales (Giddens & Audet, 2012) de la complexité. Ainsi, les données empiriques articulent, non seulement, mon vécu, mes ressentis et mes représentations, mais également, ceux de l'équipe de projet à l'étude, pour comprendre le phénomène sans toutefois chercher à généraliser les résultats obtenus.

En accordant une importance particulière à l'étude de mes ressentis et mes perceptions ainsi que ceux de l'équipe de projet, je préconise davantage l'aspect social et l'humain dans la recherche. Cette étude exploratoire favorisera la compréhension de l'expérience que fait l'humain de la

²² Dans l'intention de comprendre le sens donné du contexte (réalité sociale) englobant l'expérience (action) Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche* (D. Hovington, Ed. 3e ed.). Chenelière Éducation.

complexité dans un projet complexe de la FPF au Canada, de manière à illustrer ma réalité sociale et celle de l'équipe de projet engagé et impacté. Ainsi, ma recherche, pour comprendre ce phénomène social²³, s'attarde à l'expérience humaine et à son interprétation, ce qui l'inscrit dans le paradigme interprétatif associé à la subjectivité, car l'accent est mis sur les expériences et les interprétations (Burrell & Morgan, 1979; Tywoniak et al., 2021). Notons que le paradigme interprétatif implique l'utilisation du raisonnement inductif, puisqu'il permet d'aller du particulier au général (Fortin & Gagnon, 2016), ce qui devient essentiel pour donner un sens aux faits observés et émergents.

2.3 Retour sur l'énoncé du problème

En sommes, il m'a été possible de constater, lors de ma problématologie, que l'expérience humaine de la complexité, dans la littérature sur la gestion de projets et les projets complexes, telle que vécue, par l'équipe de projet, n'était guère étudiée. C'est pourquoi, cette thèse a pour **objectif**, l'étude de l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité de projet et de l'acte expérientiel de création de connaissance de cette complexité de projet, en étudiant deux catégories d'expérience humaine. Ainsi, elle cherche à répondre à « *Quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ?* » en s'intéressant à deux échantillons humains, soit celle des autres membres de l'équipe de projet d'un projet complexe et celle de la chercheuse membre participante dudit projet complexe (la mienne), tout au long du cycle de vie. Rappelons que cette thèse exploratrice rassemble les perceptions, les interprétations, les apprentissages et la compréhension²⁴.

²³ Phénomène de la complexité

²⁴ Une compréhension qui rend le tout complexe pour elles.

CHAPITRE 3 : Revue de littérature et cadre référentiel

Ce troisième chapitre aborde les principes, postulats et théories impératifs et incontournables pour ma recherche. Tout d'abord, une revue de littérature narrative²⁵ et inductive facilitant l'identification des thématiques induit par les données empiriques du terrain d'étude. En caractérisant le phénomène de complexité, il présente, également, le cadre référentiel pour portraiturer ledit phénomène. Ce chapitre est, donc, composé d'une revue de littérature et d'un cadre référentiel pour initier la quête de compréhension de l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité.

3.1 Revue de littérature

Cette revue de littérature présente le processus de sélection traitant des différentes étapes constituant ma démarche de sélection pour retenir les documents scientifiques, en vue de faire l'état des connaissances nécessaires pour une compréhension initiale de la complexité. Ce faisant, cette sous-section énonce la procédure empruntée incluant les mots-clés utilisés et les résultats obtenus. On y retrouve, également, la revue de littérature, pour asseoir mes construits. Ultérieurement, j'énonce le cadre référentiel, qui facilitera la jonction entre les avancées scientifiques et théoriques ainsi que les thématiques observées sur le terrain d'étude et mes interprétations.

3.1.1 Processus de sélection

La revue de littérature adopte deux approches distinctes et s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, entre 2018 et 2021, lors de mon cheminement académique (cours doctoraux), les

²⁵ La revue de littérature narrative a pour objectif « *d'enrichir le discours humain en générant une compréhension plutôt qu'en accumulant des connaissances* » Bryman, A., & Bell, E. (2015b). *Business Research Methods* (Fourth Edition ed.). Oxford University Press.

thématiques recherchées provenaient des observations du terrain d'étude. Au fil du temps, les mots-clés ont émergé du terrain, lors de ma démarche problématique, et les articles sélectionnés ont été tirés initialement des lectures obligatoires du cours DGP 9043 : Séminaire d'analyse et gestion de projets complexes. Dès lors, j'effectue, d'une part, une approche de boule de neige, car la lecture d'un article amenait la lecture des articles en référence, et, d'autre part, une recherche préliminaire, avec le mot-clé « *complex project* », sur le moteur de recherche de la Bibliothèque de l'UQO. Il est à noter que ce mot-clé a permis d'obtenir un résultat de plus de 21 500 articles téléchargeables. Plusieurs articles ont été consultés à la suite de recommandations par le moteur. C'est-à-dire, lorsque je consultais un article téléchargeable sur le moteur Sofia, je consultais, également, les articles listés dans les sources suggérées, ce qui valide l'approche de boule de neige utilisée. Quant à la sélection, elle résidait dans la consultation des textes m'interpellant le plus et relatifs aux thématiques observées, puisque la quête n'était guère de faire une revue exhaustive et systématique de l'épistémologie de la complexité, mais bien d'avoir un aperçu de ce qui était dit, afin de comprendre le phénomène de la complexité.

Tandis que, dans un second temps, en 2023-2024, j'ai consulté, avant tout, les ressources de la discipline Administration et gestion de projet, et opté pour une recherche²⁶ sur l'outil de recherche Sofia de l'UQO. J'ai inséré sept mots-clés²⁷ relatifs à la complexité ainsi que d'autres thématiques, provenant de mon processus itératif et simultané de validation des thématiques entre données, analyse et littérature, ont été insérées dans le moteur de recherche.

²⁶ Voir Tableau 2 : Résultats obtenus dans l'outil de recherche Sofia de l'UQO, pour consulter le nombre obtenu

²⁷ Les mots-clés utilisés sont les suivants : Gestion de projet, gestion de projet + complexité, complexité de projet, project management, complexity in project, complexity project management, complex project.

Le processus de sélection était, à nouveau, narratif et subjectif, car j'ai retenu que les articles, les chapitres et les ouvrages jugés pertinents et m'interpellant, sans critère précis et explicite (Bryman & Bell, 2015a). Une quinzaine d'articles supplémentaires ont été retenus, ceci malgré le nombre important d'articles et d'ouvrages obtenu au moyen de l'outil. Il est, également, important de noter que le nombre d'articles et d'ouvrages retenus, lors de la collecte, découle d'une saturation de nouveaux éléments perceptibles et pertinents sur le sujet d'étude. Le tableau 2 : Résultats obtenus dans l'outil de recherche Sofia de l'UQO, ci-après, indique les différents mots-clés utilisés et les résultats obtenus pour chaque mot inséré.

TABLEAU 2 : RÉSULTATS OBTENUS DANS L'OUTIL DE RECHERCHE SOFIA DE L'UQO

	<i>Résultat global</i>	<i>Articles</i>	<i>Livres imprimés</i>
<i>Gestion de projet</i>	8 300	2 700	1 900
<i>Gestion de projet + Complexité</i>	142	73	24
<i>Complexité de projet</i>	731	441	59
<i>Project management</i>	521 000	456 000	1 200
<i>Complexity in project</i>	362 000	339 000	120
<i>Complexity Project Management</i>	165 000	157 000	74
<i>Complex project</i>	369 000	344 000	120

3.1.2 Revue de littérature

Cette revue de littérature se subdivise en deux littératures à la fois distinctes et complémentaires. La première relate la connaissance sur la complexité en gestion de projet, selon différentes écoles de pensée, et la seconde, aborde la nature et la dynamique tant des projets que des équipes de projets. Je me suis intéressée à ces deux champs littéraires, car il m'était nécessaire d'acquérir une certaine linguistique scientifique, afin de percevoir l'émergence d'une quelconque thématique, mais également, de donner un sens aux données empiriques recueillies. Ainsi, ces champs m'ont interpellée, puisque, d'une part, ils soutiennent la caractérisation, la différenciation et l'identification de ce qu'est la complexité dans sa quotidienneté. D'autre part, ils agissent comme

un référent pour identifier et saisir certains résultats, afin de décrire et de comprendre les comportements, le ressenti et les vécus observés impactant et influant, tant les projets que l'humain évoluant dans ce contexte changeant.

En somme, la littérature sur la complexité m'a permis d'observer et de mettre en relation les différents aspects d'un projet, comme l'interdépendance d'un système, de manière à déceler et concevoir la complexité. Alors que la littérature sur la nature et la dynamique des projets et des équipes de projet sert davantage à contextualiser et à comprendre, d'une part, les multiples variables donnant lieu à la complexité, et, d'autre part, les différents membres, d'une équipe de projet, pris à coexister avec ladite complexité.

3.1.2.1 Littérature sur la complexité en gestion de projet

La complexité, surtout en gestion de projet, fait référence à une variété innombrable de configurations et d'interactions régulées dans un réseau d'acteurs (Donnadieu & Karsky, 2002). Cette notion aborde la diversité, l'impact et la dynamique tant des éléments humains que non-humains, soit l'être et le non-être ontique (de Verlaine, 2021a) de ce phénomène social (de Verlaine, 2021b). Toutefois, la perception et l'interprétation qu'en font les acteurs diffèrent considérablement, selon leur paradigme et leur ancrage. Elle admet, alors, deux dimensions discursives²⁸ amenant la pluralité observée, soit une dimension objective et une dimension expérientielle, respectivement fonctionnaliste et interprétative.

²⁸ Le terme **discursif** désigne « *En linguistique, qui se rapporte au discours, à l'analyse de discours* » Larousse. (2024). *Discursif*. Larousse., Retrieved 16 mai 2024 from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discursif/25883>

En raison de ces divers paradigmes, on observe une dimension formelle objective ainsi qu'une dimension expérientielle axée sur l'expérience telle que vécue et rapportée par des discours tacites et secrets, ce qui permet une littérature définie par deux grands courants, soit le fonctionnaliste et la critique, du fonctionnaliste. De telle manière, les fonctionnalistes ont une idéologie dominante dans laquelle la conception de la réalité est objective (Burrell & Morgan, 1979). Ces chercheurs conçoivent le monde, de manière rationnelle et régulatrice, avec des cadres de références et des normes tournées vers la pratique. Donc, ils offrent une résolution pratique à des problèmes d'ordre pratique (Burrell & Morgan, 1979). Dans le domaine de la gestion de projet, ces chercheurs adoptent des approches prédictives, structurelles ou quantifiables tant pour analyser et réaliser les projets que pour construire une connaissance à cet égard, puisqu'ils favorisent la rationalité et l'impartialité (Labelle et al., 2019). Les recherches scientifiques (études) dites fonctionnalistes ont plutôt pour objectif de décrire, présenter, expliquer et prédire un phénomène (Fortin & Gagnon, 2016), et ceci par des déductions ou des relations de causalité, énonçant une connaissance descriptive, normative et même performante, ce qui est généralement possible que par une approche hypothético-déductive.

Alors que, la littérature dite critique adopte une conception plus subjective de la réalité en favorisant la sociologie interprétative, par le biais de la phénoménologie descriptive et la phénoménologie herméneutique (Burrell & Morgan, 1979; Fortin & Gagnon, 2016). Cette sociologie interprétative, mettant l'accent sur la description de l'acceptation d'une expérience telle que vécue (phénoménologie descriptive) ainsi que la traduction et l'interprétation de ces expériences vécues (phénoménologie herméneutique) (Fortin & Gagnon, 2016), les permet

d'énoncer leurs représentations mentales individuelles et singulières (solipsisme²⁹) sur un phénomène, ce qui s'accorde avec une recherche scientifique foncièrement qualitative primant l'humain (Fortin & Gagnon, 2016). Les chercheurs critiques tentent, donc, davantage de comprendre et d'explorer l'objet d'étude, en faisant une description de l'expérience, et en y donnant un sens ou en l'interprétant, et ceci par l'entremise de la coconstruction³⁰ ou le constructivisme. Lorsqu'il devient ardu de comprendre un phénomène social par des déductions, ce courant permet la réflexion critique guère axée sur les faits, mais bien la science comportementale (Rorty, 1991). Dans le cadre de cette recherche, la littérature des chercheurs critiques engendre l'éclatement de la représentation théorique et expérientielle de ce qu'est la complexité, puisque cette école de pensée s'attarde à l'interprétation en coconstruisant une connaissance basée, d'une part sur la perception physique, et d'autre part, l'émotivité et le sentiment physique de son soi intérieur (de Verlaine, 2021a). C'est, donc, pourquoi qu'il s'avère pertinent de recenser la perception de la complexité du point de vue des fonctionnalistes et des chercheurs critiques, puisque, respectivement, l'un aborde le tout d'une perspective technique et l'autre d'une perspective sociotechnique.

En résumé, cette littérature sur la complexité abordera des courants majeurs, soit celui dominant que constitue le fonctionnaliste (Hodgson & Cicmil, 2016) et le courant critique s'opposant au fonctionnaliste (Hodgson & Cicmil, 2016), par l'interprétation et la limitation du pragmatisme. Rappelons que l'apport du premier consiste à décrire ou à offrir une solution d'un phénomène, dans ce cas-ci la complexité, tandis que le deuxième s'attarde à l'interprétation, ce qui permet d'en

²⁹ Le **solipsisme** est une « forme extrême de l'idéalisme subjectif niant que le monde a une réalité indépendante distincte » Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann Educational Books.

³⁰ La coconstruction consiste à cocréer une idée ou une connaissance. Cette coconstruction est représentative de tous les acteurs qui y prennent part.

donner un sens en se souciant davantage de la perception, du ressenti des acteurs ou de l'aspect humain (expérience humaine) dans ladite complexité.

3.1.2.1.1 Complexité : Vue par les fonctionnalistes

La complexité est perçue comme une approche et méthode systémique, puisqu'on observe la transformation de variables, par l'assemblage de diverses parties sous forme de réseau de communication occupant le rôle de réservoir, de transformation ou de « vannes » contrôlant les échanges (Donnadieu & Karsky, 2002). Autrement dit, la complexité est un système personnifiant divers mécanismes, tels que la rétroaction, la régulation et la théorie de l'information, afin de paramétrer les communications d'un réseau, d'un ensemble ou d'un système, et d'amener le principe de globalité systémique³¹ (Donnadieu & Karsky, 2002).

Premièrement, celle-ci découle de l'incertitude et l'imprévisibilité des variables impactées par la causalité circulaire déséquilibrant l'ordre établi (mécanisme de rétroaction) (Donnadieu & Karsky, 2002). Deuxièmement, elle résulte de la relation interdépendante engendrée par l'adaptation nécessaire pour réguler (mécanisme de régulation) (Donnadieu & Karsky, 2002). Troisièmement, elle est amenée par l'interprétation singulière et du message décodé dans une théorie de l'information renvoyant à un mécanisme cybernétique employant des principes d'extériorité, de séquentialité et de conservation (Donnadieu & Karsky, 2002), comme la perception et la traduction que fait un gestionnaire de projet d'un phénomène social impactant son projet.

³¹ Le terme **systémique** désigne un « caractère de ce qui est relatif à un système, qu'il soit économique, politique, social ou autre. » L'internaute. (2024). *Systémique*. L'internaute.fr. Retrieved 17 mai 2024 from <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/systemique/>

Pour d'autres chercheurs, cette complexité fait, davantage, référence à « *l'amalgame d'idées cherchant à expliquer un phénomène non explicable par des théories traditionnelles (mécaniques)* », ce qui implique un agencement et une combinaison de théories falsifiées, de concepts validés par des enquêtes quantifiables, transférables et généralisables (Remington & Zolin, 2011, p. 116). Alors que pour Remington et Pollack (2016), la complexité est un système complexe ayant une nomenclature dimensionnelle. C'est-à-dire, ils la perçoivent comme un système autoproducteur dialectique, à quatre dimensions (Remington & Pollack, 2016), dont l'élément dimensionnel amène des oppositions (pluralisme) cognitives. Ainsi, cette disparité binaire occasionne, forcément, une adaptation des perspectives, tout comme la nécessité qu'un gestionnaire de projet adopte une pratique réflexive, de manière à éviter l'échec du projet et favoriser le succès dans un environnement instable. C'est pour cela, ils stipulent qu'un projet s'avère complexe, lorsqu'il y a la présence de la dimension directionnelle, structurelle, technique et temporelle (Remington & Pollack, 2016), telle que présentée au tableau 3 : Complexité dimensionnelle, ci-dessous.

TABLEAU 3 : COMPLEXITÉ DIMENSIONNELLE

Dimensions	Notions
Directionnelle	La complexité directionnelle naît d'objectifs peu clairs ou non partagés. Cette complexité, bien qu'elle soit plus commune au début du projet, peut survenir en tout temps, en raison des changements d'orientation causés par des changements techniques ou environnementaux.
Structurelle	La complexité structurelle dérive de la vision classique qu'on a de la complexité. Elle a pour source les multiples interrelations et interdépendances des activités.
Technique	La complexité technique dérive des défis techniques ou de conception qui sont plus sévères qu'anticiper, particulièrement, les problèmes n'offrant pas de solution dans le temps donné.
Temporelle	La complexité temporelle touche les projets trop sensibles aux changements imprévisibles dans le temps, en raison de la nature volatile de l'environnement interne ou externe.

Source : (Remington & Pollack, 2016, p. 34)

Ces dimensions démontrent l'aspect structurel de la complexité sur les tâches, les interdépendances et les méthodes/objectifs, dans un système d'ordonnancement, tout comme l'énonce Williams (2002). Il stipule que la complexité, comme une complexité structurelle, renvoie à la variété des tâches et des interdépendances, ainsi qu'à l'incertitude dans les méthodes utilisées et les objectifs (Williams, 2002). Ainsi, celle-ci est perçue comme structurale, puisque l'hétérogénéité des interactions amène une différenciation entre les degrés de hiérarchisation (Williams, 2002) et une « *interdépendance entre les tâches, l'équipe, la technologie et les variables et données d'entrée* » (Williams, 2002, p. 51). On admet, donc, les différents niveaux hiérarchiques retrouvés, au sein de la structure de projet que l'organisation et la tenue des projets. D'autre part, Cooke-Davies et Crawford (2011) font référence au comportement du projet comme un système pour définir la complexité, en prenant soin d'insister sur la notion que celle-ci est relative à la compréhension de l'individu (Cooke-Davies & Crawford, 2011). De ce fait, l'un stipule que le projet est complexe, dû à sa structure, comme les activités compliquées de la structure de découpage d'un projet d'envoi d'un satellite en orbite (ex. la création des algorithmes par les mathématiciens, la création de la fusée par les ingénieurs, la planification de l'itinéraire), l'interdépendance des équipes ainsi que l'incertitude liée à la destination souhaitée et le processus à adopter. Cependant, plusieurs s'opposent à ces avancées et préfèrent énoncer que cette complexité s'apparente à la théorie du chaos, puisque l'ordonné d'un tout, n'est pas tel qu'imaginé, ce qui rend l'incertitude ubiquiste (Curlee & Gordon, 2011). Cependant, on observe que la complexité, au-delà de l'ontologie de l'objet du projet, provient de sa théorisation (Tywoniak et al., 2021). Ainsi que ce soit dans la conceptualisation et la théorisation de ce qu'est la complexité, faisant fi de l'objet, on y perçoit une limitation.

TABLEAU 4 : RÉCAPITULATIF DE LA CONNAISSANCE SUR LA COMPLEXITÉ VUE DES FONCTIONNALISTES

Thématiques/Auteurs	(Cooke-Davies & Crawford, 2011)	(Curlee & Gordon, 2011)	(Donnadieu & Karsky, 2002)	(Remington & Pollack, 2016)	(Remington & Zolin, 2011)	(Tywoniak et al., 2021)	(Williams, 2002)
Approche/méthode systémique			✓	✓			
Complexité dimensionnelle				✓			
Comportement	✓						
Dimensionnelle				✓			
Directionnelle				✓			
Incertitude et imprévisibilité	✓	✓	✓				✓
Interdépendance	✓		✓				✓
Interprétation (singulière)			✓				
Mécanique					✓		
Structurelle	✓			✓			✓
Système	✓						✓
Technique				✓			
Temporelle				✓			
Théorie du chaos		✓					
Théorisation de la complexité						✓	

3.1.2.1.2 Complexité : Vue par les critiques

Selon le philosophe Karl Marx, on entend par critique « *l'élément de la pensée révolutionnaire, qui doit permettre, par la dialectique, de transformer le monde* » (Larousse, 2022). À cet égard, les chercheurs, adoptant une vision et une idéologie critiques, s'évertuent de réfuter les références prescrites et établies, en mettant, en autres, l'emphase sur des éléments sociologiques marginalisés, afin d'introduire une compréhension plus globale et sociale du réel. Ainsi, une gestion dite critique s'oriente davantage vers la sociologie que le managérial ou technique (Hodgson & Cicmil, 2016).

Dans cette optique, la complexité, vue par les critiques, reflète davantage toutes les nuances et l'oscillation de la société, puisque certains chercheurs, comme Williams (2002) et Hodgson and Cicmil (2016) encouragent l'adoption et l'application d'une approche constructionniste sociale (Cicmil, 2006; Cicmil et al., 2006; Hodgson & Cicmil, 2016). C'est-à-dire, le passage vers une compréhension et une connaissance plus critique (Hodgson & Cicmil, 2016) découle, d'une part, de perspectives critiques élaborées et coconstruites avec les praticiens, et d'autre part, des expériences et actions sociales et non des modèles réducteurs ou rationnels, tels que conçus par les fonctionnalistes. Cette analyse critique permet l'approche réflexive laissant place à une rétroaction entre le participant/observateur et le système (Beinhocker, 2013) ainsi qu'une introspection et réprobation entre le soi et les données du système (Fortin & Gagnon, 2016). C'est pour cela, ces mouvements critiques émergents, datant des années 90, amènent une construction réflexive et axée sur le social de la connaissance de la complexité, comme le MPC (Hodgson & Cicmil, 2016), le RPM (Walker & Lloyd-Walker, 2016) et l'École scandinave (Jacobsson et al., 2016).

Cette complexité est perçue, tout d'abord, comme le résultant d'une collaboration et cohabitation, dans un système ou un réseau, d'acteurs disparates tant dans leurs culture, idéologie et loyauté que

dans leurs intérêts et interactions, pour mener à terme un projet (Cooke-Davies & Crawford, 2011). Cooke-Davies et Crawford (2011) stipulent que la complexité du projet provient des échanges et interactions de l'humain confrontés à des processus et prises de décisions compliqués, nébuleux et complexes (Cooke-Davies & Crawford, 2011). Ils estiment que la complexité est le fruit de comportements nuisibles, de modèle unidimensionnel, de l'incapacité à apprécier la systématique, de gestion de projets simpliste, de gestion stratégique trop ambitieuse et d'autres multiples facteurs (Cooke-Davies & Crawford, 2011). C'est-à-dire, ils énoncent que la complexité rendant les projets complexes est engendrée par :

- la divergence des croyances, mœurs et idéologies des différents membres d'une équipe de projet ³²;
- l'utilisation d'un seul modèle mental³³ et cadre de référence abrégée non intégrale pour percevoir, traiter et interpréter la réalité d'un projet ;
- la vision et l'approche restreinte et rudimentaire d'un gestionnaire³⁴ de projet pour gérer un projet, ce qui limite l'intégration de tous les éléments humains et non humains ;
- la diversité des projets d'un portefeuille de projet³⁵ amenant des changements drastiques et qui doivent être menés par la même équipe (Cooke-Davies & Crawford, 2011).

Ainsi, selon ces chercheurs, l'aspect humain déclenche de multiples variables imprédictibles (Cooke-Davies & Crawford, 2011), ce qui engendre un effet papillon dans l'évolution de la complexité. Alors que Hodgson et Cicmil (2016) mentionnent que la gestion de projet, notamment la complexité, devrait inclure et intégrer davantage les praticiens dans le processus de réflexion. Ce mouvement estime que l'aspect critique devrait, en autres, refléter l'expérience de ces

³² Comportements nuisibles

³³ Incapacité à apprécier la systématique

³⁴ Gestion de projets simpliste

³⁵ Gestion stratégique trop ambitieuse

praticiens, en accordant une attention à la praxis, par l'étude de l'action sociale, de compétences politiques et du développement critique (Hodgson & Cicmil, 2016). Ainsi, il incombe de construire une connaissance adoptant des approches, telles que la phonétique, l'herméneutique existentielle, la phénoménologie et la pédagogie participative cadrant avec une approche de la praxis et de l'expérience vécue.

Quant à Walker et Lloyd-Walker (2016), ils énoncent que repenser la gestion de projet, en le traitant davantage comme une connaissance sociotechnique et non plus comme un instrument technocratique, devient primordial, puisqu'elle devrait être adressée comme un processus social (Walker & Lloyd-Walker, 2016). Dans cette optique, Dalcher (2016) démontre que le projet et sa complexité devraient, d'une part, être perçus comme un processus social et une création de valeur, et d'autre part, permettre une conceptualisation plus large desdits projets (Dalcher, 2016). Ainsi, le RPM préconise des outils, approches/concepts et gabarits/cadres axés sur :

- l'interaction sociale ³⁶;
- la création de valeur au cœur des projets, programmes et portefeuilles ;
- la multidisciplinarité accueillant diverses finalités non préétablies, perméables, contestables et ouvertes aux changements³⁷ (Dalcher, 2016).

On constate, également, que les chercheurs critiques, en particulier ceux de l'École scandinave, estiment que les modèles comportementaux doivent être privilégiés, lorsqu'on aborde la question de complexité, car ceux-ci admettent l'inclusion de la perception des acteurs (Jacobsson et al., 2016). Cette phénoménologie de l'humain, en se fiant à l'expérience, au regard et ressentit des acteurs, permet d'amorcer la compréhension de ce qu'est la complexité (Jacobsson et al., 2016).

³⁶ Social comme processus de projet

³⁷ Conceptualisation plus large

TABLEAU 5 : RÉCAPITULATIF DE LA CONNAISSANCE SUR LA COMPLEXITÉ VUE PAR LES CRITIQUES

Thématiques/Auteurs	(Cooke-Davies & Crawford, 2011)	(Dalcher, 2016)	(Hodgson & Cicmil, 2016)	(Jacobsson et al., 2016)	(Walker & Lloyd-Walker, 2016)	(Williams, 2002)
Approche constructionniste sociale			✓			✓
Aspect humain	✓					
Coconstruction des praticiens			✓			
Collaboration et cohabitation des acteurs disparates	✓					
Connaissance sociotechnique						✓
Construction réflexive	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Expériences			✓	✓		
Herméneutique existentielle		✓				
Incapacité à apprécier la systématicité	✓					
Inclusion de la perception des acteurs				✓		
Intégration des praticiens			✓			
Interaction sociale/humaine	✓					
Modèles comportementaux				✓		
Modèle unidimensionnel	✓					
Phénoménologie de l'humain			✓	✓		
Processus social					✓	
Sociologie/action sociale			✓			
Repenser la GP		✓			✓	

3.1.2.1.3 Synthèse de la littérature sur la complexité

Dans cette revue de littérature, il a été question d'aborder les deux dimensions discursives de la littérature sur la complexité. La première, traitant de la complexité vue par les fonctionnalistes (le formaliste), alors que la seconde relatant l'importance de l'expérience telle que vécue comme discours tacite intériorisé, menant à la croyance d'absence de consensus sur le vécu. Toutefois, on constate la présence d'une rivalité, entre les deux courants, qui est accentuée par la croyance de l'organisation temporaire qui occasionne une saturation, ce qui pousse un effort conjoint pour l'apparition d'un nouveau paradigme combinant l'institution, la pratique et les biais de perceptions des Scandinaves avec la complexité.

Lors de cette revue, il m'a été possible d'observer que plusieurs défendent la complexité comme un système ayant des fonctions et éléments, dans lequel il s'avère nécessaire d'identifier, de décrire et de prescrire des normes et lois universelles, notamment par la régulation, la rétroaction (Donnadieu & Karsky, 2002) et la nomenclature dimensionnelle dudit projet (Remington & Pollack, 2016). Selon ce courant, la complexité semble davantage structurale, en raison de l'interdépendance incontournable entre les tâches et méthodes/objectifs (Williams, 2002), ainsi que comportementale (Cooke-Davies & Crawford, 2011). Dès lors, cette complexité, selon certains chercheurs, engendre un effet réciproable.

Tandis que les chercheurs critiques mettent en valeur l'aspect humain, le comportement et le social (Cooke-Davies & Crawford, 2011; Dalcher, 2016; Hodgson & Cicmil, 2016; Jacobsson et al., 2016; Walker & Lloyd-Walker, 2016; Williams, 2002), pour tenter de comprendre le phénomène qu'est la complexité, de manière plus critique et réflexive. Ainsi, ce courant laisse comprendre que la complexité est relative à la compréhension individuelle et celle collaborative (Cooke-

Davies & Crawford, 2011) ainsi que du comportement de l'acteur (Jacobsson et al., 2016). Il mentionne, également, que cette complexité, causée par les différences de valeurs et culturelles (Cooke-Davies & Crawford, 2011), la conceptualisation restreinte (Dalcher, 2016) et le manque de communication, devient imprévisible, tout comme les messages dans la théorie de communication (Donnadieu & Karsky, 2002) avec l'interprétation divergente plausible, en raison d'une communication digitale et analogique. En somme, on conçoit que ces deux écoles critiques aiguillent vers un processus social, car ils adressent l'importance et la nécessité de prendre en compte tant l'aspect humain que comportemental, notamment en engageant des discussions en ce qui concerne l'expérience vécue par ces acteurs d'un réseau dans un projet quelconque, ceci pour saisir leur rôle et place sociaux (Cicmil, 2006).

J'en retiens que la complexité ne semble guère uniquement se limiter à ce qui est perceptible, puisque la subjectivité de l'humain nuance sa perception et ses interprétations, ce qui altère la vision qu'on se fait du monde réel. C'est, donc, dans ces écoles de pensée critiques, que s'inscrit la présente recherche. Étant donné que le phénomène social semble être impacté par diverses variables amenant de multiples interprétations et perceptions, selon le vécu singulier de l'acteur, cette recherche abordera, donc, celui-ci sous l'angle critique accueillant l'interprétation et le processus social indissociable de la quotidienneté de cette complexité. La connaissance établie par le courant prédominant qu'est le fonctionnalisme me permet d'extraire un cadre référentiel, que je vais présenter et traiter la sous-section « 3.2 Cadre référentiel ». C'est-à-dire, puisque les chercheurs fonctionnalistes énoncent que la complexité est un phénomène systémique et structurel, dans cette recherche, je vais utiliser la notion de complexité dimensionnelle de Remington et Pollack (2016), comme cadre référentiel, afin d'être en mesure d'identifier et dresser un parallèle avec les dimensions observées dans les données recueillies. Tandis que la connaissance établie par

les critiques, comme énoncés antérieurement, façonnera tant mon ancrage ontologique qu'épistémologique et méthodologique, de manière à percevoir, analyser et réfléchir davantage sur l'aspect social du phénomène.

3.1.2.2 Littérature sur la nature et la dynamique de projet et de l'équipe de projet

Bien que le phénomène social à l'étude soit la complexité, il m'est également nécessaire de faire une revue littéraire sur la nature et la dynamique des projets et de l'équipe de projet, puisque la complexité est grandement impactée par ces deux éléments. En effet, selon Williams (2002), Remington et Pollack (2016), on saisit que la complexité est, en partie, amenée par l'interdépendance et l'interrelation de multiples variables, comme les tâches d'un projet ou l'équipe de projet.

Dans un premier temps, il m'est primordial de faire état du portrait brossé par la littérature, afin d'être en mesure de définir et d'identifier, d'une part, le projet, et d'autre part, l'équipe de projet. Ainsi, la première sous-section de cette littérature facilitera ma compréhension de leur nature. Quant à la seconde, elle s'avère essentielle pour faciliter ma compréhension du ressenti et du vécu des acteurs étudiés. C'est-à-dire, je souhaite davantage aborder la complexité sur l'angle social incluant l'angle comportemental, il devient impératif de s'attarder, également, à la dynamique tant dans les projets que dans les équipes de projets. Cette littérature sur la dynamique contribuera à l'intelligibilité que je fais de la manière l'humain vit l'expérience de la complexité. Par conséquent, procéder à une revue littéraire, dans les prochaines sous-sections, du projet et de l'équipe de projets, sous la perspective de leur nature et de leur dynamique paraît indispensable et fondamentale.

3.1.2.2.1 Nature et dynamique de projet

a. Nature de projet

Chacun semble posséder leur définition et leur compréhension de ce qu'est un projet, ce qui rend difficile son paramétrage et la compréhension de la nature même d'un projet. Selon Genest et al. (2015), un projet consiste en un groupement d'activité permettant de se conformer et d'obéir aux contraintes établies, afin d'effectuer la livraison adéquate d'un livrable. Ils estiment que celui-ci se caractérise par trois éléments majeurs, soit l'unicité, le circonstancié et l'importance du projet (Genest et al., 2015). C'est-à-dire, ils mentionnent qu'un projet doit être singulier, donc un livrable qui se différencie, être contextualisé selon le spatiotemporel, la culture ou l'organisation, ainsi qu'être indispensable pour les promoteurs ou l'acteur ayant instauré ledit projet (Genest et al., 2015).

Alors que pour d'autres, le projet est vu comme une organisation temporaire (Cleland & King, 1983; Lundin & Söderholm, 1995; Pépin, 2012; Shenhar, 2001). Celui-ci s'avère être une configuration, une structure temporaire, puisqu'il doit être mené sur une durée déterminée et limitée dans le temps, par des équipes temporaires distinctes de la structure administrative de l'organisation, pour l'atteinte d'objectifs concis et clairs (Pépin, 2012). Le PMI (2017) énonce qu'il soit qu'une simple action ou tâche temporelle pour offrir un produit ou un service, voire un résultat unique (PMI, 2017).

La recherche allègue que le projet se caractérise principalement par des objectifs clairs, une période déterminée, l'unicité du tout ou du livrable, un triptyque de contraintes (temps, coût, qualité) ainsi qu'une contribution et implication de divers services et professionnels, d'où l'importance de la collaboration des différentes fonctions dans lesdits projets (Gray & Larson, 2019). Cependant,

selon Dalcher (2016), un projet est un tout qui devrait s'orienter vers cinq nouveaux grands composants, soit un projet avec un nouveau modèle et théorie intégrant et démystifiant la complexité des projets, un processus plus social qu'instrumental, une création de valeur au lieu de la création de produits, une conceptualisation amplifiée et des praticiens plus réfléchis que ceux respectueux des procédures et de petits détails (minutieux) (Dalcher, 2016). Néanmoins, on le définit, tout de même, comme :

« une entreprise dans laquelle les ressources humaines, financières et matérielles sont organisées de manière originale pour entreprendre un travail unique, d'une spécification donnée, avec des contraintes de coût et de temps, afin d'obtenir un changement bénéfique défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs » (Turner, 2009, p. 3).

Nonobstant comment on le définit, un projet se présente sous plusieurs types ou se catégorise de maintes façons, ce qui interférera, forcément, sur la dynamique du projet. (Shenhar, 2001) le classifie, selon le degré d'incertitude et le degré de complexité observée. C'est pourquoi il énonce qu'il y a quatre types de projets catégorisés selon l'incertitude technologique (Shenhar, 2001). Ainsi, un projet de construction a une nature moins risquée, puisqu'il ne nécessite pas ou peu l'utilisation de technologies nouvelles (Shenhar, 2001) amenant l'incertitude, comme un Parc immobilier ou Canevas de Brigil ou l'amélioration d'un produit, dans le cas d'une utilisation moyenne de ces technologies (Shenhar, 2001). Shenhar (2001) démontre, également, que ces projets peuvent être catégorisés comme des projets nécessitant une utilisation élevée ou très élevée de nouvelles technologies, ce qui occasionne l'intégration, d'une part, de nouvelles technologies assez récentes, comme l'intelligence artificielle, et d'autre part, des technologies encore inexistantes (Shenhar, 2001). Dès lors, dans le premier, le projet a pour nature l'implémentation de nouveautés, telle qu'un système, alors que le second, il est davantage dans la recherche et le développement ou prototypage non éprouvé (Shenhar, 2001) accroissant la complexité déjà

présente. C'est pourquoi l'auteur les classifie comme des projets ayant une portée d'assemblage, systémique et de réseau, puisqu'ils permettent de développer et gérer les diverses tâches, activités et composantes modulaires en une unité centrale, un sous-système interactif ou un regroupement ayant une finalité commune et unique (Shenhar, 2001).

Alors que Müller and Turner (2007) estiment que les types de projets sont impactés par les attributs, tels que le domaine d'application, la complexité, le cycle de vie, l'importance stratégique, la culture et le type de contrat (Müller & Turner, 2007). Ses attributs permettent d'identifier et classifier les projets sous des rubriques, comme projet de construction, projet d'ingénierie, projet de technologies de l'information, projet de haute complexité/projet complexe, projet d'alliance ou fusion, etc. (Müller & Turner, 2007), ce qui contribue à la compréhension de la nature même des projets.

b. Dynamique de projet

Quant à la dynamique de projet, on énonce que celle-ci renvoie à la notion de changement (Geraldi et al., 2011). C'est-à-dire, selon Geraldi et al. (2011), la dynamique est en soi une variation de ce qui a été prévu ou des spécificités, en raison de la présence d'incertitude et d'ambiguïté, ce qui amène malencontreusement la complexité dans un projet (Geraldi et al., 2011). Ces chercheurs stipulent que le concept « dynamique » admet tant un changement interne qu'externe, puisqu'elle amène un réalignement des aspects organisationnels et une corrélation avec les stratégies (Geraldi et al., 2011). Ce changement est mené dans l'ultime objectif d'atteindre un but commun. Toutefois, en raison de l'acceptation continue du changement et l'effet réciproable découlant de son attribut systémique, le projet semble être, également, impacté par une dynamique complexe (Geraldi et al., 2011).

Plusieurs énoncent que la complexité du projet, découlant des changements, impacte, forcément, la tenue du projet. Geraldi et Adlbrecht (2007) mentionnent que l'occurrence et l'incidence de ces changements accentuent la dynamique complexe, ce qui rend plus ardue la maîtrise et le contrôle dudit projet. Alors que Maylor et al. (2008) estiment que cette dynamique complexe des projets est d'ordre spatiotemporel, car le changement constant et continu, du périmètre du projet, se fait dans le temps.

C'est pourquoi certains chercheurs comme Arab (2007) et Midler (1996) démontrent, dans leurs études respectives, que la dynamique temporelle affecte, inévitablement, le projet, car elle entérine les paramètres et les décisions relatives au projet (Arab, 2007; Midler, 1996). Étant donné que le projet évolue dans le temps, ils ont pu observer que sur la durée, il devenait impossible d'effectuer un retour en arrière, car les décisions prises devenaient irrévocables, ce qui occasionne une dynamique de convergence admettant une corrélation entre l'irréversibilité et la connaissance (Arab, 2007; Midler, 1996). Ils énoncent que plus le projet progresse, plus les décisions sont entérinées, donc, on développe une certaine maîtrise des éléments du projet, puisque :

« L'irréversibilité structure un cadre d'action dans lequel l'avancement du projet industriel procède de l'articulation entre deux processus fondamentaux. D'une part, un processus d'exploration et d'acquisition d'informations et de savoirs qui permet d'accumuler des connaissances sur le projet et, d'autre part, un processus d'action (ou de décision) qui réduit l'étendue des marges de manœuvre au fur et à mesure que des choix sont opérés » (Arab, 2007).

Dès lors, on saisit que la dynamique du projet fluctue, non seulement, en fonction du temps (Arab, 2007; Midler, 1996), mais également, de manière analogue, en raison de l'irréversibilité, ce qui

donne lieu à l'accroissement de la connaissance du projet et des actions à entreprendre par le gestionnaire/chef de projet (Arab, 2007).

En outre, la dynamique de projet semble être, également, impactée par la connaissance ou la maîtrise de ce qu'est un projet. En effet, le dualisme des concepts, la pluralité des fonctionnalités, les divers ancrages et paradigmes caractérisant et influençant un projet et son essence deviennent complexes et ardues à saisir, puisqu'on observe une explosion de théories incohérentes, voire incomplètes, tel que repris par Bredillet (2010). Ainsi, l'incompréhension et la variation existante et omniprésente impactent considérablement la dynamique du projet, car ledit projet est perçu de multiples manières ainsi que paramétré et cadré par de nombreux standards disparates. À titre d'illustration, on énonce que les standards et les normes en vigueur sont si diversifiés (Bredillet, 2010) que l'importance accordée à certaines thématiques diffère, dépendamment du niveau de gestion. C'est pourquoi, dans les travaux de Bredillet (2010), on observe qu'au niveau opérationnel, soit tactique, que l'importance est portée, entre autres, sur l'ingénierie des coûts ou la structure du projet, alors qu'au niveau stratégique, elle est davantage axée sur la gestion de la connaissance, la maîtrise des types de projets, la performance ou les aspects stratégiques (Bredillet, 2010). Dès lors, la dynamique du projet est relative à la gestion, car celle-ci influence les dimensions qui ont la primauté et les éléments centraux à préconiser.

TABLEAU 6 : RÉCAPITULATIF DE LA CONNAISSANCE SUR LA NATURE ET LA DYNAMIQUE DES PROJETS

Thématiques	(Arab, 2007)	(Bredillet, 2010)	(Cleland & King, 1983)	(Dalcher, 2016)	(Geraldini & Adlbrecht, 2007)	(Geraldini et al., 2011)	(Genest et al., 2015)	(Gray & Larson, 2019)	(Lundin & Söderholm, 1995)	(Maylor et al., 2008)	(Midler, 1996)	(Müller & Turner, 2007)	(Pépin, 2012)	(PMI, 2017)	(Shenhar, 2001)	(Turner, 2009)
Action ou tâche (activité) temporelle	✓													✓		
Assemblage															✓	
Attributs					✓							✓				
Changement						✓				✓						✓
Circonstancié							✓									
Connaissance	✓	✓									✓					
Contextualisation étendue				✓												
Contribution et implication des services et professionnels								✓								
Complexité					✓	✓				✓		✓			✓	
Création de valeurs				✓												
Incertitude technologique															✓	
Importance							✓									
Irréversibilité	✓										✓					
Niveau de gestion		✓														
Nouveau modèle et théorie (complexité)				✓												
Nouveauté sur le marché															✓	
Objectif clair								✓					✓			
Organisation temporaire			✓						✓				✓		✓	

Période déterminée								✓					✓			
Praticiens réfléchis				✓												
Processus social				✓												
Réseau															✓	
Rythme															✓	
Temporelle	✓				✓					✓	✓					
Triptyque de contraintes							✓	✓								✓
Systemique															✓	
Unicité							✓							✓		✓

3.1.2.2.2 Nature et dynamique de l'équipe de projet

a. Nature de l'équipe de projet

Dans le monde des affaires, l'équipe de travail joue un rôle central et primordial dans toutes les organisations (Aube & Rousseau, 2009). Elle regroupe des acteurs œuvrant pour l'atteinte de tâches, d'objectifs et de résultats prescrits par les instances supérieures de l'organisation (Rousseau et al., 2006). Cette équipe, qui est constituée de deux acteurs ou plus, se présente sous plusieurs formes avec des intentions bien précises. En effet, elle peut être responsable de la production ou la conceptualisation d'un produit ou de service, comme les équipes de production cinématographique, d'un projet particulier, les équipes de projets d'une construction de parc immobilier, ou d'une unité quelconque d'une entreprise (Aube & Rousseau, 2009). Pour d'autres chercheurs, comme Duret (2011), l'équipe consiste à un groupe d'acteurs mobilisé pour un but commun, mais dont l'interdépendance altère les activités individuelles (Duret, 2011). Ainsi, il stipule que l'équipe devient un élément groupal structurel ayant une institution propre subdivisée en trois catégories, soit les accueillants³⁸, les personnes accueillies et les tiers³⁹ (Fustier, 2004). Dans le cadre de cette thèse, je fais davantage allusion à l'équipe de projet d'un projet complexe⁴⁰ à la FPF, puisque la réalisation d'un projet, au-delà des ressources financières et matérielles, dépend, de ses ressources humaines. Sans cette ressource, il est ardu d'amorcer ou d'exécuter un quelconque projet, car on ne détiendrait pas la capacité et les compétences distinctives nécessaires, ce qui impactera les résultats escomptés.

³⁸ Acteurs professionnels recevant une paie ou compensation monétaire pour leur travail Fustier, P. (2004). *Le travail d'équipe en institution : clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique* ([Nouv. présentation], ed.). Dunod. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39213607z>

³⁹ Acteurs conditionnant accueillants et accueillies ibid.

⁴⁰ Notons que ce projet complexe est particulier et circonstancié dans le temps, et n'est nullement une représentation des projets complexes dans son ensemble (génériques)

En premier lieu, on comprend, tel qu'énoncé par Katzenbach et al. (1994), que les équipes sont constituées principalement pour mener un travail collectif, afin d'atteindre un but unique et particulier (Katzenbach et al., 1994). C'est pourquoi ils énoncent qu'elle « *naît d'un défi à relever* » (Katzenbach et al., 1994, p. 18). Contrairement à l'individu, l'équipe s'avère primordiale pour l'atteinte des résultats de performance d'une entreprise ou des projets à exécuter (Katzenbach et al., 1994), car en son sein, on y retrouve un groupe limité de personnes détenant des habiletés, aptitudes et compétences complémentaires ainsi qu'une vision commune. On la qualifie d'équipe de projets haute performance, car les membres sont orientés vers une direction précise et coconstruisent la méthode de travail adéquate, afin d'atteindre cet objectif commun (Pépin, 2012).

En second lieu, on la décrit comme une organisation, puisqu'elle fonctionne, selon des rites, procédures/règles et caractéristiques propres à l'équipe, pour opérer de manière uniforme et adéquate, vers des objectifs communs et acceptés par tous (Devillard, 2005). Devillard (2005) énonce que l'équipe est une organisation en soi, car elle se définit plutôt « *comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et œuvrant pour un même objectif* » (Devillard, 2005, p. 3). On note que ces équipes peuvent être constituées pour la solution des problèmes organisationnels, comme les équipes spéciales à la gestion des crises au sein d'une organisation (Cleland, 1996). C'est pour cela, qu'on saisit que les équipes sont des entités vivantes, car chaque membre est responsable et imputable d'un élément, souvent indispensable, pour l'exécution d'une production commune (Devillard, 2005) et c'est justement ces sous-organismes qui occasionnent la complexité dans une équipe (Devillard, 2005).

Alors que, certains chercheurs estiment que l'équipe de projet se caractérise et se définit par ses principes particuliers (Devillard, 2005), son type, son horizon temporel, sa structure

organisationnelle, sa localisation (Bal & Teo, 2001) et sa dimension culturelle. On mentionne que l'équipe est administrée par le principe d'unicité, de diversité et de finalité (Devillard, 2005). Il estime que ces principes sont substantiels et l'essence même de celle-ci. Le principe d'unicité énonce la notion d'ensemble, d'un tout, dans lequel la multiplicité des variables ne font qu'un pour un objectif unique, comme tous les éléments d'un système pour régulariser ou les organismes du corps humain pour vivre, et ceci pour une durée déterminée (Devillard, 2005). Le principe de diversité admet la singularité de chaque membre devant prémunir son identité personnelle, puisque *« l'équipe n'est pas une négation de l'individu, mais constitue au contraire pour lui un espace de réalisation plus large »* (Devillard, 2005, p. 29). Ainsi, le succès d'une équipe réside dans l'acceptation de l'identité d'autrui, malgré l'importance de l'unicité de l'action, ce qui signifie par sa nature, l'équipe accueille la multidisciplinarité ainsi que la divergence culturelle et identitaire, dans un contexte groupal et d'action collective. Quant au principe de finalité, il implique l'élément rassembleur de l'équipe, soit le résultat final. Il démontre l'importance de l'existence de l'équipe, car il représente l'unité indivisible axée sur la responsabilité tactique et mutuelle mobilisant chaque membre, comme le pilote/chef d'équipe ou le groupe d'équipiers (Devillard, 2005). Dès lors, ce principe illustre pourquoi l'équipe a été créée, l'atteinte d'un objectif commun, soit la visée, dans un temps donné (Devillard, 2005). Toutefois, il est important de noter qu'on dépeint, également, une équipe par ses caractéristiques particulières et objectifs variés, raison pour laquelle, Cleland (1996) énonce l'existence de divers types d'équipe de projets (Cleland, 1996). De telle manière, on observe une classification distinguant douze types d'équipe (Cleland, 1996). L'annexe II : Classification des types d'équipe de projet répertorie ce classement en indiquant l'horizon temporel (temporaire ou permanente) (Cleland, 1996). On constate, également, que l'équipe de projets peut s'avérer être, également, une équipe virtuelle, afin de contrer aux aléas et contraintes de l'environnement du projet ou de l'organisation. C'est-à-dire, afin de faciliter la réactivité ou

l'adaptation face aux changements constants, comme la mondialisation ou la compétitivité, plusieurs optent pour des équipes virtuelles (Pépin, 2012). Ces équipes virtuelles ont pour caractéristiques le dispersément géographique, la multidisciplinarité et la connectivité par technologies (Pépin, 2012). On comprend qu'au sein de ces équipes, on retrouve une combinaison de membres de différents fuseaux horaires et disciplines collaborant uniquement par le biais des TIC⁴¹ (Pépin, 2012). Il est important de noter que le flux d'information, au sein de ce type d'équipe, varie selon le canal de communication opté (Giffin, 2002), puisqu'une approche asynchrone comme le courriel est plus limitatif et a un délai de réception contrairement à une approche synchrone comme la télé ou l'audioconférence, dans lequel l'échange est en direct (Giffin, 2002). En somme, l'équipe de projets virtuelle se singularise en grande partie par sa connectivité, bien qu'elle ne soit pas totale, et se diffère d'une équipe regroupant des acteurs colocalisés⁴² (Pépin, 2012). Nonobstant tout cela, on retient que plusieurs estiment que l'équipe de projet est davantage un élément systémique subtil nécessitant une maîtrise des lois le paramétrant (Devillard, 2005). De telles manières, l'équipe devient une structure à développer et paramétrer à travers de multiples documentations, dont les normes de fonctionnement, les chartes et autres véhiculant la culture et la dynamique souhaitées en son sein.

Selon Tuckman and Jensen (1977), la constitution d'un petit groupe de travail passe inévitablement à travers cinq stades de développement (Tuckman & Jensen, 1977). Le stade initial représente la constitution, dans lequel, les membres prennent, non seulement, connaissance de la teneur du

⁴¹ TIC majeures : courriel ; pages web statistiques ; collecticiel ; groupes de discussion ; télé/audioconférence ; conférences sur des données Giffin, S. D. (2002). A Taxonomy of Internet Applications for Project Management Communication. *Project Management Journal*, 33(4), 39-47. <https://doi.org/10.1177/875697280203300405>

⁴² Acteurs travaillant « ensemble au même endroit ou à proximité les uns des autres » Pépin, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger?* Éditions SMG.

projet, mais également, des « règles de base »⁴³ (Gray & Larson, 2019). Le stade 2, en raison de l'apparition de conflits dysfonctionnels⁴⁴ relatifs aux relations interpersonnelles, à la divergence culturelle, à la multidisciplinarité ainsi qu'au processus de prise de décision, se particularise par de multiples conflits internes (Gray & Larson, 2019). C'est pour cela que celui-ci est le stade de tension (Gray & Larson, 2019; Tuckman & Jensen, 1977). Quant aux stades 3 et 4, ils sont respectivement, le stade de normalisation et de production. L'un est caractérisé par l'acceptation d'autrui et l'apparition de sentiments de camaraderie (Gray & Larson, 2019)/cohésion (Tuckman & Jensen, 1977) et de responsabilisation, l'autre est, davantage, axé sur les résultats, puisque l'effort est centré sur la réalisation des objectifs communs du projet. Enfin, le cinquième stade consiste à la dissolution de l'équipe, dans lequel on procède au démantèlement de l'équipe et réallocation des ressources (Gray & Larson, 2019; Tuckman & Jensen, 1977). Par conséquent, la nature de l'équipe de projet réside tant dans son architecture que dans son développement. Autrement dit, elle combine, d'une part, les éléments de fond (les objectifs, les types), et d'autre part, ceux de forme (les structures, le développement), ce qui impacte, inéluctablement, la dynamique de l'équipe.

b. Dynamique de l'équipe de projet

En ce qui concerne la dynamique des équipes de projet, on remarque que celle-ci est, tout d'abord, impactée par la culture de l'équipe (Pépin, 2012), puisqu'elle combine et regroupe plusieurs croyances, systèmes de valeurs et dogmes (Pépin, 2012). Cette culture représentant une programmation sociale commune et partagée permet, donc, la différenciation de chaque individu,

⁴³ Les règles de base traitent « des comportements acceptables en ce qui a trait à la fois au projet (le rôle de chacun, les attentes en matière de performance) et aux relations interpersonnelles (qui est le véritable patron) » Gray, C., & Larson, E. W. (2019). *Management de projet* (C.-A. Guillothe & J. Charbonneau, Trans.; C. McGraw-Hill, Ed. 3e ed.).

⁴⁴ « Différend qui nuit à la performance d'un projet » *ibid.*

communauté, voire pays, ce qui en soi donne une identité à l'équipe et influence tant l'idéologie de l'équipe que son environnement. Elle s'avère, donc, être nationale, organisationnelle et professionnelle (Pépin, 2012) donnant lieu à une culture d'équipe singulière et multiculturelle apte à bouleverser les dynamiques existantes et l'ordre établi. À titre d'illustration, une équipe ralliant des membres en provenance du Canada, de la Chine, de la Jamaïque et du Guatemala, sera confrontée à une dynamique totalement différente qu'une équipe homogène, puisque leur perception et leur interprétation de la réalité du projet seront altérées par leur culture et leurs expériences antérieures. C'est pourquoi, Hofstede et al. (2010) mentionnent que la culture, précisément, celle nationale façonne la manière dont l'humain va concevoir le réel et son intelligibilité (Hofstede et al., 2010), puisqu'elle conditionne la conception et l'entendement que l'humain peut avoir à l'égard de son environnement de travail ou tous les autres aspects de son quotidien, notamment la tolérance face aux risques, l'échec ou la réussite, la prospérité, etc. (Hofstede et al., 2010; Pépin, 2012). Il estime, donc, que cette culture dite nationale est caractérisée par des dimensions interdépendantes, telles que la distance hiérarchique⁴⁵, l'individualisme et le collectivisme⁴⁶, la masculinité et la féminité⁴⁷, le contrôle de l'incertitude⁴⁸ ainsi que l'orientation à court et long terme⁴⁹ (Hofstede et al., 2010; Hofstede et al., 2002). Toutefois, plusieurs chercheurs énoncent que cette dimension culturelle, influençant la dynamique de l'équipe, est davantage amenée par la culture organisationnelle (Brown, 1992; Pépin, 2012; Schein, 2010) et professionnelle (Pépin, 2012).

⁴⁵ Importance accordée au statut social, au pouvoir et au rang de l'individu Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales* (3e éd. ed.). Pearson. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42343973h>.

⁴⁶ Adoption d'une idéologie orientée vers la collectivité ou centrée sur soi-même (solipsisme) *ibid.*.

⁴⁷ Distinction entre les sexes : **Faible** = Égalité des sexes ; **Élevée** = Prépondérance des hommes *ibid.*.

⁴⁸ Tolérance face aux risques : **Faible** = Respect du plan initial et résistance à l'innovation ; **Élevée** = Accueil du changement et de l'innovation *ibid.*.

⁴⁹ Adhésion à des valeurs soit sur le court terme (Corée du Sud) ou le long terme (Congo) *ibid.*.

Pour certains chercheurs, cette dynamique est davantage impactée par la structure du projet, puisqu'elle influence le lien des membres avec l'unité fonctionnelle, le degré d'intégration interfonctionnelle et de cohérence avec les pratiques organisationnelles et les conflits potentiels entre l'équipe et les fonctions (Pépin, 2012). C'est-à-dire, lorsqu'une équipe de projet adopte l'une des quatre grandes structures organisationnelles⁵⁰, ils estiment que la hiérarchisation varie, tout comme le pouvoir donné au gestionnaire ainsi que l'autonomie conférée à l'équipe. En effet, selon la structure adoptée, le rôle de décideur est occupé par divers acteurs, tantôt par la haute direction, tantôt par le gestionnaire fonctionnel ou le gestionnaire de projet (chef de projet).

Par exemple, dans la structure fonctionnelle, la haute direction a le pouvoir de décisionnel et son influence sur la dynamique du projet est inévitable et grande. Alors que, dans la structure matricielle forte, le pouvoir et l'influence résident davantage auprès du gestionnaire fonctionnel, puisqu'il a autorité sur les membres de l'équipe, soit une ressource indispensable pour le projet, et peut, donc, intervenir dans la disponibilité de ressources clés, tel bon lui semble. Ainsi, il a le pouvoir de dédier ses ressources et influence étroitement leur performance dans les projets qu'elles sont impliquées. Quant à la structure de projet autogérée⁵¹, dans laquelle l'équipe détient sa propre identité et son autonomie/indépendance, car elle est disjointe de la structure organisationnelle, on remarque que l'équipe est davantage cohésive et entièrement imputable (Pépin, 2012). C'est pourquoi, le gestionnaire endosse complètement le rôle de décideur et son leadership influence à la fois la dynamique et la performance de l'équipe.

⁵⁰ Fonctionnelle, matricielle faible, matricielle forte et autogérée — autonome — par projets Gray, C., & Larson, E. W. (2019). *Management de projet* (C.-A. Guilloffe & J. Charbonneau, Trans.; C. McGraw-Hill, Ed. 3e ed.), Pépin, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger?* Éditions SMG. .

⁵¹ Adopte sa propre structure, culture et idéologie Pépin, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger?* Éditions SMG.

De telle manière, on conçoit que la structure, dans laquelle évolue l'équipe de projet, influence la dynamique groupale et celle décisionnelle. Dans une équipe adoptant une structure fonctionnelle, on enregistre un faible taux de conflits potentiels entre l'équipe et les fonctions (Pépin, 2012), puisque l'intégration et la collaboration entre les fonctions sont de mises, contrairement à l'équipe autogérée/autonome qui généralement œuvre sur des projets distincts ayant des objectifs disparates⁵². La structure influence, donc, la cohésion et l'intégration de l'équipe tant en son sein (à l'interne de l'équipe) que dans l'organisation, puisque, d'une part, la divergence culturelle et la multidisciplinarité des membres impacteront sur la manière de percevoir le projet, et d'autre part, l'équipe et le reste de l'organisation n'adhéreront plus aux mêmes croyances ou valeurs. C'est pour cela, le retrait et l'extraction de l'équipe dans la structure et les opérations quotidiennes de l'entreprise engendrent une dynamique totalement différente. Cependant, Katzenbach et al. (1994); Pépin (2012) semblent croire, malgré l'autonomie et le transfert de responsabilité, au sein des équipes de haute performance, il est possible d'observer une dynamique cohésive et collaboratrice, étant donné que les membres, d'une part, coconstruisent leur méthodologie pour l'atteinte d'un but collectif, et d'autre part, sont imputables en étant mutuellement responsables (Pépin, 2012).

Il est, également, possible d'énoncer que la dynamique d'une équipe de projet varie, également, en fonction du pouvoir et de l'influence que détient chaque acteur du projet. Selon Wrong (1980), « *le pouvoir est la capacité de certaines personnes à produire des effets voulus et prévus sur d'autres* » (Wrong, 1980, p. 2). Il stipule que le pouvoir est, d'un côté, un exercice intentionnel pour influencer autrui, et d'un autre côté, une action amenant une conformité involontaire ou

⁵² La disparité s'observe dans la divergence de la finalité, du but ou des objectifs.

involontaire, que ce soit par la manipulation, la persuasion ou les différentes formes d'autorité⁵³⁵⁴ (Wrong, 1980). Ces diverses autorités, dans le cas de (Pépin, 2012), représentent des pouvoirs hiérarchiques⁵⁵ et des pouvoirs personnels (Pépin, 2012). Le premier fait référence « *à la position occupée dans l'organisation et donne des droits formels à ceux qui occupent des échelons supérieurs* » (Pépin, 2012, p. 212). Alors que le pouvoir personnel⁵⁶ « *émane de l'individu lui-même et repose sur ses caractéristiques ou qualités personnelles* » (Pépin, 2012, p. 214). Malgré tout cela, on retient de ces chercheurs que le pouvoir se caractérise par l'aptitude et la capacité d'influer et de mener autrui à adopter un comportement ou une attitude quelconque (Pépin, 2012; Wrong, 1980) et le tout est subdivisé entre les parties prenantes ou les membres d'une équipe qui impacteront, inévitablement, l'exécution du projet (Pépin, 2012). Toutefois, selon Beritelli and Laesser (2011), la manifestation, la persuasion et les diverses autorités, notamment celle coercitive (hiérarchique), amenant le pouvoir, ne sont guère des éléments ayant une incidence importante et conséquente sur autrui (Beritelli & Laesser, 2011). Bien qu'ils énonçaient que le pouvoir est dimensionnel et est en soi une dimension de l'influence permettant une perception collective d'influence, Beritelli and Laesser (2011) parviennent à conclure que le pouvoir — que l'individu use pour obtenir des avantages — découle en réalité du savoir du pouvoir originaire des travaux de Foucault (Beritelli & Laesser, 2011). Le pouvoir et l'influence semblent, à leur avis, émaner des relations tant micro que macro des acteurs ou groupes d'acteurs d'une structure décentralisée, afin de saisir les perspectives individuelles et groupales (Beritelli & Laesser, 2011). De telle manière, ils stipulent que le pouvoir et l'influence engendrent une dynamique particulière et qu'il

⁵³ L'obéissance aux ordres, quel qu'en soit le motif Gibson, Q. (1982). Power: Its Forms, Bases and Uses. *Philosophy of the Social Sciences*, 12(4), 452-456. <https://doi.org/10.1177/004839318201200413>, Wrong, D. H. (1980). *Power : its forms, bases and uses* / Dennis H. Wrong (First Harper Colophon edition. ed.). Harper and Row Publishers.

⁵⁴ Autorité coercitive, autorité par incitation (positive ou négative), autorité légitime, autorité compétente, autorité personnelle

⁵⁵ Pouvoir légitime, pouvoir de récompenses, pouvoir de coercion

⁵⁶ Pouvoir de référence, pouvoir d'expert, pouvoir d'informations, pouvoir de relations

est primordial de s'attarder davantage sur une perspective et une orientation institutionnelle, mais bien une vision centrée sur l'individu et les groupes d'acteurs (Beritelli & Laesser, 2011). C'est pour cela, lors du développement d'une équipe de projet, de la constitution à la dissolution (Tuckman & Jensen, 1977), on observe non seulement, une évolution de la dynamique individuelle confrontée à celle groupale, mais également, des interférences du cycle de vie du projet et de son environnement, par le pouvoir et l'influence ainsi que le leadership découlant de cette dynamique politique.

Interdépendance					✓								
Objectifs variés				✓									
Organisation						✓							
Permanent/Temporaire				✓									
Pouvoir et influence		✓									✓		✓
Responsable de conceptualisation	✓												
Responsable de production	✓												
Rôle central	✓												
Structure organisationnelle							✓				✓		
Tiers					✓								
Travail collectif													
Unicité							✓						

3.1.2.2.3 Synthèse de la nature et la dynamique de projet et l'équipe de projet

Cette deuxième revue de littérature permet de saisir que le champ disciplinaire de la gestion de projet ne permet pas de saisir et définir aisément ce qu'est le projet et l'équipe de projet, en raison de la pluralité de certains éléments et le dualisme d'autres éléments. Ainsi, à la lumière de ce bref recensement, on retient que le projet peut prendre plusieurs formes, ce qui amène divers types de projets (Cleland, 1996; Müller & Turner, 2007; Shenhar, 2001); ayant leurs particularités. Tous les auteurs semblent s'entendre sur le fait qu'il soit une organisation temporaire (Cleland & King, 1983; Lundin & Söderholm, 1995; Pépin, 2012; Shenhar, 2001). Plusieurs s'entendent sur le fait que le projet évolue dans une dynamique complexe (Geraldi et al., 2011) qui découle de son aspect spatiotemporel (Arab, 2007; Maylor et al., 2008; Midler, 1996). Toutefois, on saisit que la dynamique des projets dépend grandement de la gestion du projet en soi (Bredillet, 2010), ce qui a peut forcément affecté et complexifié le projet.

Quant à l'équipe de projet, on remarque qu'elle regroupe divers acteurs motivés par une vision ou un but commun, afin d'atteindre des objectifs précis prescrits par les instances supérieures (Duret, 2011; Katzenbach et al., 1994; Pépin, 2012; Rousseau et al., 2006). Tandis que pour d'autres, l'équipe de projet se définit par sa dimension culturelle et spatiotemporelle ainsi que ses principes particuliers, dont l'unicité, la diversité et la finalité (Bal & Teo, 2001; Devillard, 2005). Plusieurs énoncent que sa dynamique est impactée, non seulement par la structure organisationnelle et de projet (Pépin, 2012), dans laquelle elle évolue, mais également, par la culture (Brown, 1992; Hofstede et al., 2010; Hofstede et al., 2002; Pépin, 2012; Schein, 2010) résultant, notamment des pouvoirs adoptés (Beritelli & Laesser, 2011; Pépin, 2012). Un pouvoir et une influence qui amènent à se centraliser davantage sur l'individu membre à part entière de l'équipe de projet (Beritelli & Laesser, 2011).

3.1.3 Conclusion de la revue de littérature

Conséquemment, la connaissance tirée de cette littérature s'avère indispensable, voire fondamentale, pour entamer ma compréhension tant sur la complexité que sur la nature et dynamique de projets et des équipes de projets. La première littérature permet de constater le dualisme du phénomène social de la complexité, par la coexistence d'une connaissance énonçant la notion systémique régulatrice et réductrice ainsi que l'importance de l'aspect social, notamment le comportement humain nuancant le phénomène. Quant à la deuxième littérature, elle démontre la diversité des projets et les paramètres d'une équipe de projet. Dans le cadre de cette thèse, la première littérature me permettra d'extraire un cadre référentiel, qui facilitera l'identification des faits vécus sur le terrain d'étude, alors que la seconde me permettra davantage de retenir un cadre théorique, afin de saisir et donner une signification à ces faits vécus.

La littérature sur la complexité occasionnera l'identification des thématiques, lors de mon analyse des données. Par le biais d'un cadre référentiel renvoyant à la notion de complexité dimensionnelle de Remington et Pollack (2016), je pourrais comprendre l'expérience humaine de la complexité dans sa quotidienneté. En ce qui concerne la littérature sur la nature et la dynamique des projets et des équipes de projets, elle permettra de tirer un cadre théorique. Ce cadrage théorique s'avère essentiel, afin de donner un sens aux différentes thématiques qui émergeront, lors de l'analyse des données empiriques. Ainsi, la seconde littérature, en dressant des similarités, donnera lieu à l'interprétation et la traduction de chaque expérience et ressenti des faits vécus de l'humain confrontées à la complexité.

3.2 Cadre référentiel

Le cadre conceptuel est un incontournable pour l'agencement des phénomènes à l'étude ou les mises en relation entre ces phénomènes et des théories existantes (Fortin & Gagnon, 2016). Il est l'élément permettant et facilitant la liaison entre les interprétations, les perceptions ou les points de vue singuliers du phénomène étudié et les notions théoriques, de manière à restreindre les données qui seront recueillies inductivement. Celui-ci n'est guère un cadre suivant une approche hypothético-déductive, puisque les thématiques émergent du terrain d'étude. En raison de cette thèse exploratoire, menée par une RA épistémologique, il est important de noter que ce cadre devient qu'un modèle référentiel pour guider, délimiter et paramétrer, non seulement ma collecte de données, mais la recherche dans son entièreté. Ce modèle référentiel est utilisé comme un guide d'interprétation inductive des données brutes.

Dans l'optique d'identifier les similarités entre les dimensions de la complexité et les données empiriques, j'ai opté pour le modèle référentiel, de Remington et Pollack (2016), amenant quatre dimensions indéniables. En tentant de percevoir une certaine similarité, il m'a été plus aisé d'attester la présence de ces éléments de complexité, dans l'expérience humaine vécue et perçue. Il est primordial de noter que ce modèle n'a été en aucun cas contraignant tant pour la collecte des données et sa catégorisation que pour l'analyse, puisqu'il est une référence permettant de faire un retour de validation avec la littérature existante et pertinente.

3.2.1 Modèle : Dimensions de la complexité

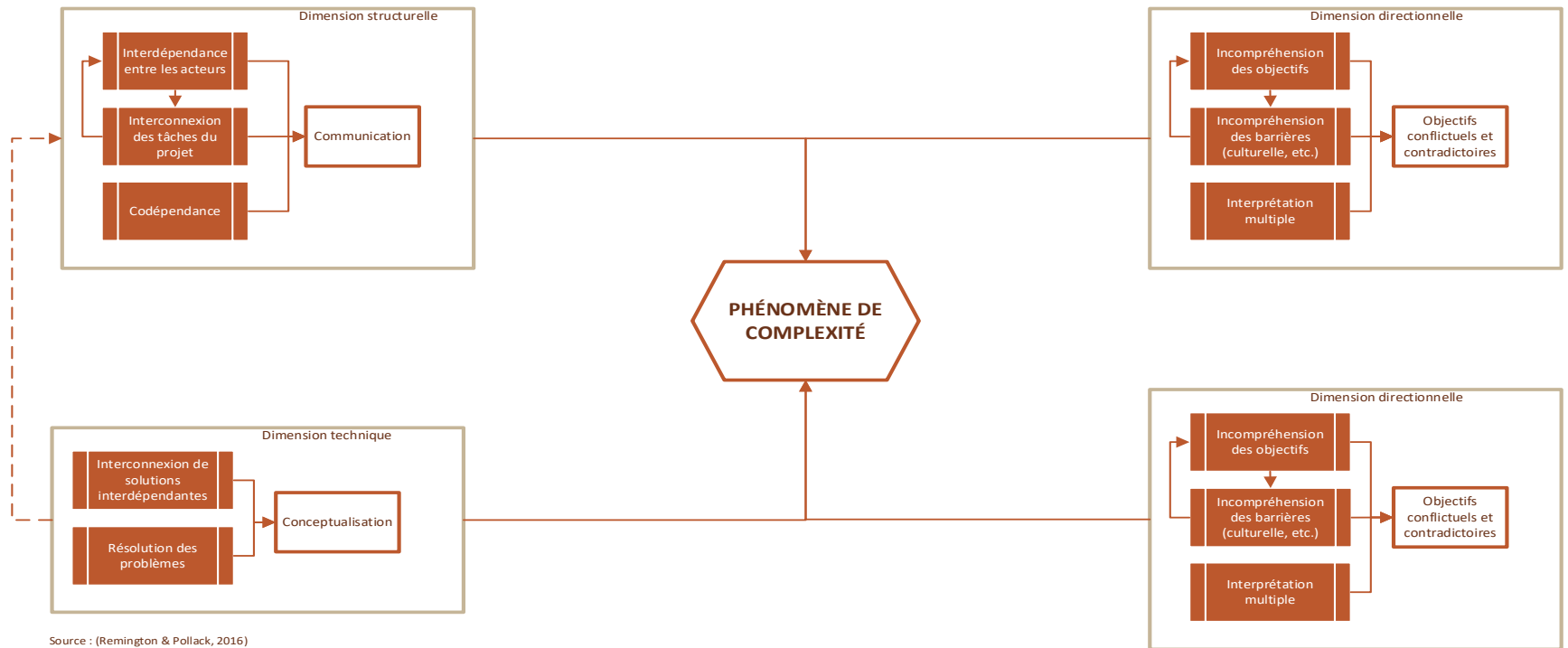
Selon Remington et Pollack (2016), la complexité est le résultant de la présence simultanée de quatre dimensions : structurelle, technique, directionnelle et temporelle. La dimension structurelle

démontre que la complexité est engendrée par « *le haut niveau d'interconnexion et de codépendance entre la complexité des activités ou de l'organisation entraînant des voies de communication et d'approbation inexistantes ou redondantes* » (Remington & Pollack, 2016, p. 37). Elle entend que l'interdépendance présente et inévitable dans le projet, amenant forcément des dynamiques groupales, engendre ce phénomène de complexité. Ainsi, les interrelations entre les acteurs, les tâches, voire les tâches contribuent à la complexité d'un projet. On mentionne que la dimension technique démontre que la complexité est le résultat d'une interconnexion entre des solutions interdépendantes, dans des délais prescrits, pour répondre à des enjeux de conceptualisation ou techniques (Remington & Pollack, 2016). Une interconnectivité établissant une réciprocité non seulement entre les membres de l'équipe et les parties prenantes, mais également, pour tous les acteurs humains et non humains impactés positivement et négativement par le projet. La dimension directionnelle, quant à elle, énonce que cette complexité découle tant de l'incompréhension des objectifs que de multiples barrières, telles que la barrière de la culture, de la langue, voire de la communication (Remington & Pollack, 2016). C'est pourquoi, ils estiment que ces incompréhensions, émanant d'interprétations multiples, engendrent des buts non partagés donnant lieu à des objectifs conflictuels et contradictoires (Remington & Pollack, 2016). La dimension temporelle, quant à elle, mentionne que la complexité provient des changements constants de l'environnement, en raison d'une inconstance et d'une ambiguïté dans les contraintes et paramètres dudit projet (Remington & Pollack, 2016). L'évolution rapide de l'environnement externe et incontrôlable instaure, donc, un climat d'incertitude (Remington & Pollack, 2016), tout

au long du cycle de vie du projet, ce qui complexifie le projet, au vu de son aspect circonstancié⁵⁷ spatiotemporel.

⁵⁷ « Le projet est fait dans un contexte donné (spatial, temporel, culturel, organisationnel, etc.) ; il est adapté à ces circonstances et n'est pas transférable directement à d'autres » Genest, B.-A., Nguyen, T. H., Babineau, L., & Genest, P.-A. (2015). *Principes et techniques de la gestion de projets* (Édition 5. ed.). Les Éditions Sigma Delta. .

FIGURE 5 : DIMENSIONS DE PROJETS COMPLEXES



Ainsi, je comprends que la complexité est causée par la combinaison de la présence de la dimension structurelle, technique, directionnelle et temporelle des projets, telle qu'illustrée à la figure 5 : Dimensions de projets complexes, ci-dessus. La complexité qu'on observe, dans les projets, découle d'une lacune à définir et à comprendre les objectifs, de l'absence de solutions adéquates répondant aux divers enjeux conceptuels, de l'interdépendance des tâches amenant un effet réciprocal ainsi que de l'incertitude affectant tant l'environnement technique que politique. Ce modèle s'est avéré le plus pertinent pour agir comme un référentiel, lors de cette thèse.

3.3 Retour sur la revue de littérature et cadre référentiel

La revue de littérature permet de repérer les éléments constitutifs de la nature d'un projet, de la complexité des projets, et des équipes de projet révélant une lecture exogène réificatrice des projets, des projets complexes et des équipes de projet. Elle met en évidence que l'étude des projets complexes et leur gestion passent par une représentation conceptuelle exogène à l'expérience humaine empirique. La présente thèse vise à inverser cette approche en passant par une compréhension des connaissances, des représentations, des perceptions endogènes telles que vécues par les membres de l'équipe de projet. Notons que la complexité dimensionnelle permet de concevoir un cadre référentiel, afin de déceler la complexité dans cette expérience humaine, telle que vécue et perçue.

CHAPITRE 4 : ANCRAGE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Ce quatrième chapitre présente l’ancrage épistémologique abordant, tout d’abord, la notion des données et leur dynamique, dans la sous-section dynamique entre collecte complexe des données et analyse stratégique. Dans celle-ci, j’introduis la présence du mouvement physique imperceptible des interactions et des réciprocitys entre les différents groupes d’acteurs, paliers et variables fluctuants le degré de complexité. Elle adresse, donc, la dynamique complexe de l’empiètement des expériences et vécus des multiples catégories d’humains de manière singulière et groupale. Ce chapitre aborde, également, mes ancrages épistémologiques, en évoquant mes paradigmes, mes ancrages épistémologiques croisés ainsi que mes ancrages ontologiques énonçant tant mon objet d’étude que ma méthodologie de recherche. Cette sous-section traite, donc, des trois dimensions tributaires et juxtaposées qui guident et orientent la compréhension, l’interprétation et la traduction de l’objet d’étude.

4.1 Dynamique entre collecte complexe des données et analyse stratégique

La dynamique, entre la collecte complexe des données et l’analyse stratégique de ces données, traite, particulièrement, du processus itératif entre ces données et leur analyse. Dans cette sous-section, j’aborde ce processus structuré, puisque ma thèse chevauche plusieurs niveaux de vécus et compose avec un croisement entre les notions épistémologiques, ontologiques et méthodologiques. En raison de mon processus constructiviste et constructionniste de collecte de données, les données recueillies ainsi que l’analyse stratégique de ces données, ma thèse est submergée dans une dynamique de complexité intrinsèque. L’amalgame, entre la différence des vécus de chaque humain à l’étude et l’orientation variée de mon ancrage épistémologique, ontologique et méthodologique, engendre et accentue, donc, une complexité propre à la collecte

de données et propre à l'analyse stratégique, ceci au-delà de la complexité humaine dont il est question dans cette thèse. Il est nécessaire que j'énonce la dynamique complexe présente dans la collecte de données et dans l'analyse stratégique. Toutefois, avant d'aborder ce mouvement réel entre les différents vécus, il m'est essentiel et primordial d'introduire la provenance des données empiriques.

4.1.1 Données empiriques

Mes données empiriques ont été recueillies dans l'étude de *Cas de l'Expérience Humaine Vécue de la Complexité de Projets Complexes* (CEHVCPC), au sein de la FPF au Canada. Elles proviennent de l'équipe de projet du CEHVCPC et la dynamique présente dans ladite équipe et organisation ainsi que tous les documents produits, tout le long du cas. Ces données, d'une part, illustrent le vécu (interprétation et expériences) narrant les expériences humaines de la complexité ainsi que l'apprentissage qu'on en fait, en énonçant l'acte expérientiel de création de chaque individu, et d'autre part, répertorient les documents du projet. Toutefois, il est important de noter qu'en étant une observatrice participante, pour le CEHVCPC, j'ai, également, été un outil de construction. Les données empiriques reflètent et intègrent, donc, ma perception de ce phénomène intelligible, ce qui accentue naturellement l'établissement d'une dynamique complexe. Remarquez, le détail de l'échantillonnage, comme la population cible ou l'échantillon, est adressé ultérieurement, dans la sous-section de stratégie d'échantillonnage.

4.1.2 Collecte de données

Lors de la collecte de données, comme j'ai recueilli le vécu au niveau individuel et groupal, je me suis retrouvée, non seulement, à naviguer entre une diversité d'expériences et de vécus dissemblables, mais également, entre différents paliers pour tenter de comprendre cette expérience

humaine de la complexité de tout un chacun. Ainsi, j'ai sillonné entre les faits vécus distincts recueillis, dans les entrevues non-dirigées individuelles, ainsi que les faits interprétés (signification des faits), ce qui amène un autre degré de complexité relatif à la théorisation du phénomène (Tywoniak et al., 2021).

4.1.2.1 Données expérientielles des individus

Cette complexité, tout d'abord, provient de la subjectivité et la singularité du vécu, des ressentis et des expériences de chaque individu, puisque leur réalité n'est guère le mirage de tous les individus prenant part à l'étude. Ainsi, l'expérience humaine que fait un individu X de la complexité n'est point similaire à celle qu'en fait l'individu Y. On remarque que le vécu d'un répondant varie, selon son niveau de gestion ou même la langue parlée. Dans les premières données et le premier niveau d'analyse, il m'a été possible d'observer que l'expérience et le vécu de chaque membre de l'équipe de projet sont particuliers et uniques en soi.

Certains ont vécu la complexité comme une perte de contrôle, ce qui les a amenés à s'évertuer de la réduire. Quelques-uns ont ressenti une forte pression occasionnée par des échéanciers serrés découlant de la division du travail, soit une perception très centrée sur la tâche. Alors que, pour d'autres, cette complexité a davantage accentué leur confusion face aux projets en cours, ce qui les a entraînés à croire que leur vécu et leurs expériences ne sont qu'une représentation et une condition propre à eux (Perrin, 2009), tout comme le solipsisme. Il est difficile de saisir et déceler l'autrui comme un sujet ayant la même expérience de la complexité que soi, ce qui forcément entraîne cette dynamique complexe dans la compréhension et la traduction de ces multiples vécus et expériences.

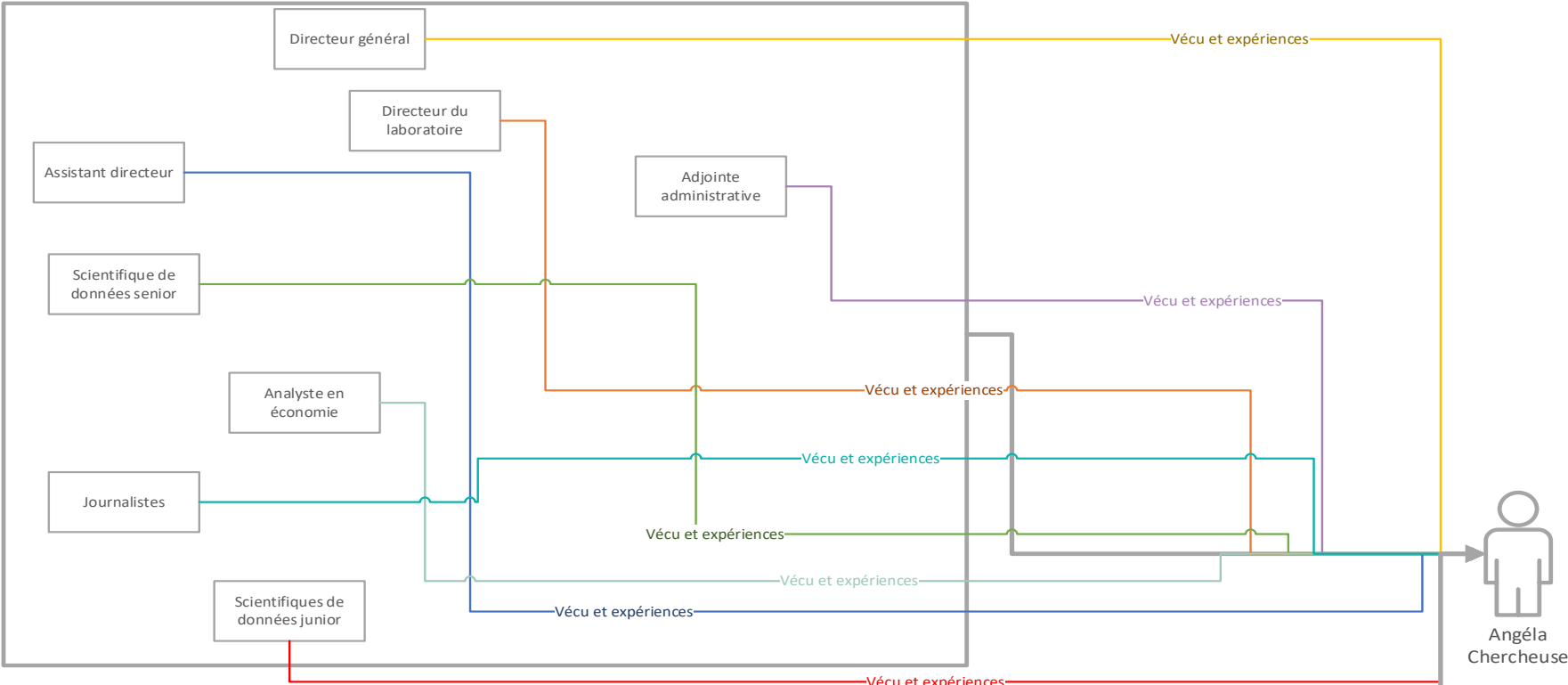
4.1.2.2 Données expérientielles groupales

La collecte s'est avérée d'autant plus complexe, lorsque cette expérience du vécu humain rentre en relation avec celle d'un groupe. Lorsqu'un individu fait l'expérience d'un phénomène en proximité avec l'expérience qu'en fait un groupe, ce vécu humain diffère de celui qu'il en fait individuellement dans son intériorité, puisqu'il échange, interagit et coconstruit cette expérience avec autrui et les relations interpersonnelles du groupe. Cette sensibilité du vécu humain intègre à la fois l'expérience faite intérieurement et extérieurement, ce qui semble altérer la manière dont les faits vécus et la signification de ces faits vécus sont relatés.

Dans la première itération pour comprendre le phénomène, il m'a été possible de constater cet enchevêtrement, lorsque l'expérience singulière d'un répondant A diffère de ses actions, lorsqu'elle a une certaine proximité avec le reste de l'équipe de projet. Cette dichotomie engendre et accentue, donc, la complexité présente, également, dans la dynamique au sein de la collecte de données. La figure 6 illustre cette dynamique complexe de la collecte de données.

FIGURE 6 : DYNAMIQUE COMPLEXE DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Individu



Groupal



4.1.3 Analyse stratégique

Pour ce qui est de l'analyse stratégique des données, elle s'est déroulée en deux temps. La première consiste à procéder, de manière subjective, puisque la nature des données et l'objet d'étude sont dans un ancrage subjectiviste. Comme les données relatent l'expérience humaine et l'acte expérientiel de création de chaque individu et du groupe (équipe de projet), celles-ci ne peuvent qu'être subjectives, car le retrait des interprétations, des perceptions, des croyances et valeurs ainsi que des *a priori* est délicat. Alors que la seconde analyse a pour nature une description interprétative ainsi qu'une interprétation normative des données, afin de procéder à une analyse phénoménologique de la complexité. Cette analyse, en soi, est indispensable, structurée et itérative pour décanter le sens des données, de manière à comprendre le phénomène étudié. L'objectif consiste, donc, à découvrir l'expérience humaine vécue et perçue menant à une interprétation dudit phénomène. C'est pour cela que l'analyse stratégique aborde la description interprétative et l'interprétation normative, comme énoncé précédemment.

4.1.3.1 Description interprétative

Dans l'optique de construire une connaissance sur l'expérience humaine de la complexité, tout d'abord, j'ai procédé à une description interprétative des faits. Cette description interprétative, qui est de l'ordre de la phénoménologie, associe instinctivement une approche eidétique (description) et une approche herméneutique (interprétation) (Fortin & Gagnon, 2016). Dans la première, j'énonce les faits objectivement, en faisant fi de mes jugements, de mes croyances, voire de ma personne, alors que la seconde, je laisse place à la traduction des données, en leur donnant tout leur sens.

4.1.3.1.1 Approche eidétique

On remarque que cette approche eidétique⁵⁸ (phénoménologie eidétique), dite descriptive, implique la réduction eidétique, car elle admet une modification de la perceptive imaginaire en une modification de l'existence en possibilité, ce qui forcément conçoit une saisie intuitive de l'essence des faits ou d'un phénomène (Seron, 2001). Par exemple, cette approche devient l'idée faite d'un objet quelconque (situation ou document de projet), par les répondants (acteurs du projet), pour se représenter un élément entre eux et pour eux. Cette pratique permet une variation des dimensions de la réalité par l'imagination, car elle permet de ne plus être astreint à l'existant, mais d'accéder à un monde plus élaboré, comparable à des lois corrélatives (Seron, 2001). Cette réduction implique que je prenne part à une expérimentation par la pensée (imaginaire), afin d'accéder à une amplification du réel, ce qui se traduit par faire des hypothèses et des suppositions quant à des événements (ex. démission soudaine d'une ressource clé) et dynamiques organisationnelles (ex. conflit dysfonctionnel) ainsi que leur prémisse.

On énonce, également, que la réduction de cette phénoménologie descriptive désigne une mise en parenthèse des connaissances et aptitudes acquises antérieurement, de manière à discerner aisément les caractéristiques révélatrices et rudimentaires du phénomène étudié sans interférence du contexte culturel (Dowling, 2007). Par cette réduction, il devient, donc, nécessaire de faire fi de toute interprétation, afin d'admettre une description de l'expérience telle quelle, sans réflexivité.

⁵⁸ Une **approche eidétique** abordant l'idée que l'individu (répondant) se fait de l'objet d'étude représentatif (entre eux et pour eux).

Dans le cadre de cette thèse, une telle réduction eidétique⁵⁹ prend place par une écriture expérientielle relatant uniquement l'expérience, en l'état, comme par la rédaction d'un journal de bord sans mémo-analytique ou la transcription des propos des participants sans de notes réflexives. Par cette réduction descriptive, on tente « *de comprendre ce que les individus vivent de manière préréflexive, sans recourir à des interprétations* » (Dowling, 2007, p. 132), ce qui s'apparente à l'Épochè⁶⁰ de la réduction phénoménale⁶¹.

4.1.3.1.2 Approche herméneutique

En ce qui concerne l'approche herméneutique, elle relève de la phénoménologie herméneutique qui consiste à une interprétation phénoménologique décelant le sens caché des faits descriptifs du phénomène par les participants (Streubert Speziale & Rinaldi Carpenter, 2007). Cette phénoménologie tente de comprendre l'expérience vécue, en étant cette narration de la nature de l'objet d'étude (Fortin & Gagnon, 2016). À l'instar de la phénoménologie descriptive, la phénoménologie herméneutique n'écarte pas les idées préconçues (Fortin & Gagnon, 2016), ce qui permet, donc, de recourir aux jugements, valeurs, opinions ou expériences antérieures. De telle manière, prendre part à la phénoménologie herméneutique laisse place au mimétisme, puisqu'elle permet en soi de se référer à « *un mécanisme inné à la base de la mémorisation d'une technique et acquisition de modèles extérieurs* » (Eggrickx, 2012, p. 73). Cette approche herméneutique est axée sur une compréhension et interprétation des expériences (vécu) accessibles au mépris d'une

⁵⁹ La représentation cognitive que fait l'individu d'un objet perçu par le biais de son expérience.

⁶⁰ L'Épochè est une action suspensive permettant une double opération pour « *reconduire au fondement-opérant structurant toutes nos expériences particulières, de suspendre ou de neutraliser l'intérêt ou la signification déterminée, s'y rattachant* » Porée, J. (1986). L'époché originaire. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 91(1), 63. <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/1294307840?accountid=14724> . Dès lors, celle-ci consiste à « *une autoréduction progressive de la conscience à un ensemble de structures aprioriques comme telles étrangères à toute position de fin ou de valeur* » ibid..

⁶¹ Phénoménologie transcendantale

description (Fortin & Gagnon, 2016). Cette approche phénoménologique, dans le cadre de ma thèse, correspond au processus d'acte expérientiel de création de connaissances de l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité. À titre d'illustration, cette phénoménologie herméneutique prend place lorsque les répondants (l'équipe de projet) et moi (objet d'observation) narrons nos expériences, au sein du projet complexe, et énoncent nos ressentis, notre compréhension et nos hypothèses, par le biais de la réflexivité, quant au pourquoi d'une situation ou d'un événement marquant. Ainsi, les notes réflexives et les mémos-analytiques sont des éléments indispensables dans le processus d'analyse, puisque celles-ci, d'une part, synthétisent nos perceptions et nos interprétations, et d'autre part, favorisent notre compréhension de l'expérience vécue. C'est pour cela, on énonce que la phénoménologie herméneutique « *exige donc une procédure négative, une sorte de réduction pour conquérir sa question philosophique* » (Gron, 1981, p. 77), afin de permettre une certaine distanciation à une totalité de sens, de manière à comprendre les faits les plus significatifs. Notons, également, que cette phénoménologie herméneutique s'est avérée essentielle, pour l'interprétation des documents du projet complexe, en vue de saisir leur sens et leur symbolique, ce qui permet de contextualiser dans le temps, l'expérience humaine de ladite complexité.

4.1.3.2 Interprétation normative

La description interprétative est tout autant indispensable, puisque je tente de comprendre l'élément commun, universel et transférable de l'expérience de chaque humain à l'étude dans ma recherche. Les résultats obtenus permettent de relever un vécu commun qu'a fait l'humain de la complexité, et ceci (élément commun) devient, donc, une interprétation normative de l'intelligibilité dudit phénomène (l'expérience humaine vécue de la complexité). Comme les

conclusions sont communes à tout le monde, puisqu'elles résultent d'une réalité partagée par tous, elles ont une nature objective permettant une compréhension normative. Bien que les récits et les interprétations soient d'ordre subjectif, l'expérience vécue n'est plus singulière, car on énonce que procéder à une subjectivité intense occasionne une certaine objectivité (Fortin & Gagnon, 2016). Par exemple, chaque membre du groupe relatant sa réalité et sa compréhension d'une situation recourt à de la subjectivité, cependant, si tous les membres du groupe relatent la même réalité et à une compréhension similaire des faits significatifs observés, il va sans dire que le sens donné à cette réalité sociale devient indubitablement objectif. C'est pour cela, le vécu et le ressenti, dans le projet complexe, deviennent un élément universel et une norme pour tous éléments humains pris à évoluer dans ledit projet complexe, car l'expérience y est commune.

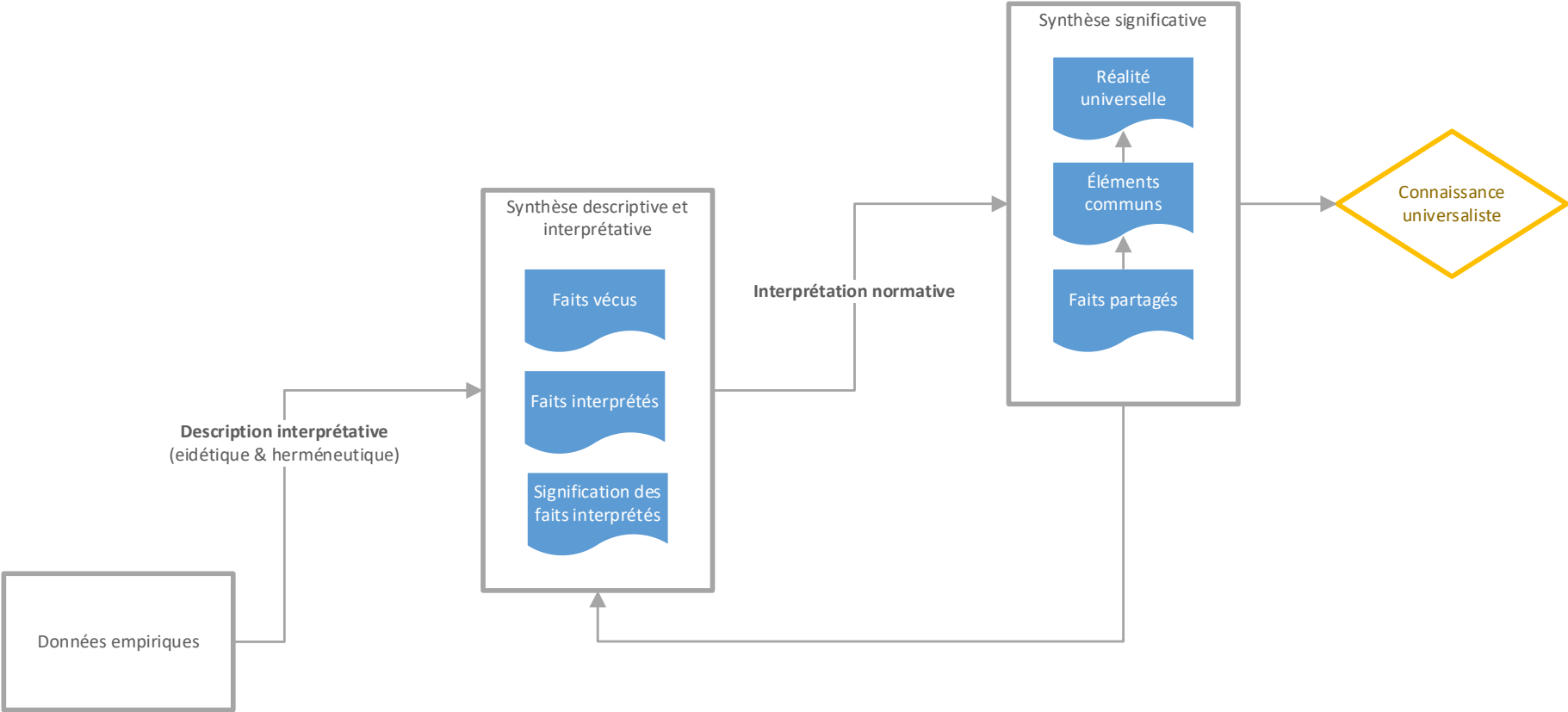
4.1.3.3 Analyse structurée et itérative

En sommes, les données de ma thèse sont subjectives, puisque chaque humain a vécu cette complexité d'une manière singulière. En m'intéressant à l'expérience humaine de la complexité, cela implique que les analyses soient à la fois subjectives et normatives. Lorsque je tente de donner un sens aux données recueillies et de traduire chaque élément et catégorie identifiés, j'adopte une approche plus subjective dans l'analyse. Alors qu'en tentant de relater l'expérience généralement partagée, j'adopte davantage une interprétation normative des résultats. Mon processus d'analyse stratégique s'avère être itératif et simultané, car j'effectue des allers-retours multiples entre ma pensée, les faits décrits, les faits interprétés et l'expérience partagée. C'est pour cela que la structure de mon analyse est à deux niveaux. Le premier niveau, par l'entremise de la description interprétative, qui a permis de relater les faits vécus sans a priori ou interférence de mon contexte et celui des participants. Tandis que le second niveau est d'ordre normatif en traduisant les faits

communs et universels, tel que mentionné ci-dessus. Dans le premier niveau, on passe par des données subjectives de l'expérience humaine et dans le deuxième, on obtient une normale sociale découlant de résultats épistémologiques de construction de connaissance.

Cette analyse structurée découle d'une méthodologie subjective et interprétative, afin d'obtenir des résultats épistémologiques universels, car la synthèse des faits recueillis et interprétés construit une connaissance relatant la norme habituelle générale vécue dans un projet complexe, de sorte à parvenir à son accomplissement. De telle manière, cette norme sociale ayant des caractéristiques universelles permet de produire une connaissance universaliste de la sensibilité du vécu humain. Par exemple, dans le CEHVCPC, certains résultats permettent d'observer un normal social de confusion et de sentiment d'incompétence découlant de leur expérience de la complexité figure 7 : Analyse structurée et itérative à deux niveaux, ci-après, illustre cette analyse à deux niveaux permettant de comprendre et de tirer cette connaissance fiable et valide.

FIGURE 7 : ANALYSE STRUCTURÉE ET ITÉRATIVE À DEUX NIVEAUX



4.2 Ancrages épistémologiques

Toute recherche adopte et s'intègre dans un paradigme propre au chercheur, puisque les postulats, les croyances, les valeurs dominantes ancrées et les connaissances acquises par celui-ci influencent non seulement sa manière de voir le monde, mais également, l'analyse qu'il en fait. Cet ancrage indique l'approche et l'angle qui ont été retenus pour comprendre les phénomènes étudiés et concevoir le réel et la connaissance. C'est pour cela qu'il m'a été primordial de positionner l'ancrage de ma thèse, car en énonçant ma posture ontologique, épistémologique et méthodologique, je circonscris et statue sur le paradigme qui conditionne ma manière de percevoir les choses et de les analyser. Dans cette sous-section, je présente mes paradigmes, tant au niveau méthodologique qu'analytique. Par la suite, j'énonce mon ancrage épistémologique ainsi que mes ancrages ontologiques de l'objet d'étude et de la méthodologie de recherche. En somme, l'identification de mon ancrage épistémologique s'avère cruciale, étant donné qu'elle indique la ligne conductrice servant de grille de lecture (Wacheux, 1996) pour la construction de cette connaissance sur l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité.

4.2.1 Paradigmes : interprétatif (méthodologique) et fonctionnaliste (analytique)

Étymologiquement parlant, on entend par paradigme l'orientation de la perception, des valeurs et de la réflexion de l'humain ainsi que de son intelligibilité du monde réel (Fortin & Gagnon, 2016). Un paradigme désigne, alors, les principes, les conventions ou les dogmes permettant de concevoir le réel et le phénomène social ou de dicter la pensée. Par exemple, généralement en gestion de projet, la haute direction, les gestionnaires et les chefs de projets optent pour une gestion de projet traditionnelle, puisqu'ils estiment que le succès du projet ne peut qu'être tributaire du respect de cadres de références préétablis, ce qui relève d'un paradigme fonctionnaliste primant des cadres de références et la résolution de problèmes (Burrell & Morgan, 1979) ainsi que d'une réflexivité

méthodologique positivisme (Johnson & Dubeley, 2015). On saisit, donc, qu'un paradigme n'est ni plus ni moins qu'un concept modèle permettant de circonscrire et orienter les valeurs ou croyances. C'est pourquoi, on mentionne que le paradigme est en réalité la référence indiquant la direction à emprunter par tous les chercheurs (Fortin & Gagnon, 2016). Le paradigme est le modèle de référence fondamental influençant le positionnement et l'angle d'approche que souhaite prendre le chercheur.

Dans le cadre de cette thèse, le paradigme s'intègre dans le courant épistémologique interprétatif. Puisque ma démarche, dans un premier temps, tente de représenter et de traduire le monde réel et les phénomènes à l'étude, elle s'incorpore dans une approche interprétative descriptive du courant phénoménologique⁶². À cet effet, toutes les méthodes et techniques de collecte de données cadrent et s'appuient sur le courant phénoménologique interprétative primant l'expérience et la subjectivité de l'humain, pour comprendre le réel (phénomène à l'étude), tel qu'il est, en mettant en lumière tous les éléments implicites (Burrell & Morgan, 1979). Au premier niveau, on saisit que ma méthodologie est interprétative, puisqu'elle s'attarde à l'intersubjectivité des acteurs (Johnson & Dubeley, 2015) en portant une attention à leur expérience subjective pour comprendre la sociologie régulant les projets complexes dans lesquels évolue l'humain.

Alors que mes analyses, menant à la compréhension de l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité, cadrent davantage avec une interprétation normative. Comme au deuxième niveau, je tente davantage d'énoncer ce qui est commun aux expériences vécues, l'analyse s'avère, donc, être conventionnalisme (Johnson & Duberley, 2015), puisque la connaissance produite découle de

⁶² Le courant phénoménologique est présenté davantage à la section 5.5.2.2 Phénoménologie expérientielle.

conclusions partagées, ce qui la rend transférable, mais également ouverte à une observation neutre. Effectivement, il est possible d'énoncer que le processus de construction et de co-construction découlant de l'interactionnisme symbolique entraîne forcément une connaissance conventionnaliste, car le sujet reste central au processus de création.

Il m'est, donc, possible d'énoncer que mon objet d'étude empirique méthodologique est interprétatif subjectiviste, tandis que mon objet d'étude est universaliste constructiviste, puisque l'analyse, des éléments communs et universels obtenus, devient objectiviste pour les acteurs dudit projet (membres de l'équipe projet⁶³). On retient que la stratégie épistémologique passe par une méthodologie subjectiviste (construction de la connaissance), ce qui implique que toute ma démarche s'intègre dans une approche interprétative subjective. C'est pourquoi, les données et l'objet suivent un ancrage subjectiviste et que l'analyse et la connaissance qui en dégage soit universaliste et interprétative, faisant ainsi de cette recherche doctorale, un croisement entre le constructiviste et le constructionniste.

4.2.2 Ancrages d'épistémologiques croisés

Comme l'objectif général consiste à comprendre le vécu, les expériences et les dynamiques présentes dans les projets complexes, l'ancrage épistémologique de ma thèse s'avère être double. Par le fait que le paradigme, dans lequel s'inscrit la recherche, est d'ordre interprétatif, et que la méthodologie, permettant de schématiser les interprétations et représentations collectives des

⁶³ Il est à noter que les résultats peuvent potentiellement contribuer à comprendre comment d'autres équipes de projet se construisent dans une représentation commune de leur projet.

acteurs, soit fonctionnaliste^{64 65 66}, il va sans dire que l'ancrage épistémologique se présente, également, en deux volets. Puisque ma collecte de données et mon analyse n'empruntent pas le même courant épistémologique, c'est sans l'ombre d'un doute que mon ancrage soit double et engendre, par la même occasion, un croisement entre ces deux volets. À cet effet, lors de ma collecte de données, j'adoptais davantage une approche phénoménologique interprétative, puisque je m'intéresse à l'expérience de l'humain et que j'essaie de les interpréter pour comprendre le phénomène. Il est à noter que cette interprétation des faits vécus provient, également, de l'interprétation que fait l'humain de cette expérience, telle que vécue, de la complexité. La compréhension est le résultant de l'étude de l'action du participant et non de de l'observateur (Burrell & Morgan, 1979), ce qui implique que la connaissance est créée de l'intérieur et a pour fondement la subjectivité. C'est pourquoi, la posture épistémologique de ma recherche est une adhésion à la logique inductive, dans laquelle les thématiques et la connaissance sur la complexité émergent des données empiriques uniquement. Il est important de noter que ce processus inductif occasionne et facilite une interprétation (compréhension) des faits observés des interférences généralisables émergeant de ces données empiriques (Bryman & Bell, 2015b).

En ayant pour objet d'étude l'acte de création expérientielle de connaissances, il est possible d'affirmer que la posture épistémologique est, tout autant, constructivisme, étant donné que le

⁶⁴ « *Le paradigme fonctionnaliste représente une perspective ancrée dans une régulation sociologique et des approches assujetties à un point de vue objectiviste* » Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann Educational Books.

⁶⁵ Le **fonctionnaliste** dans ce cas-ci devient un outil pour articuler et concevoir les représentations coconstruites par les acteurs du projet sachant qu'on tente de parvenir objectivité à une réalité externe qui est observée comme un objet objectif. Johnson, P., & Dubeley, J. (2015). Inductive Praxis and Management Research: Towards a Reflexive Framework. *British Journal of Management*, 26. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12103>

⁶⁶ Il est important de comprendre que le fonctionnaliste comme paradigme « *n'est pas la théorie* » Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Presses de l'Université du Québec. . En effet, il m'est possible d'établir ma recherche « *sur un paradigme tout en ne se référant pas à une théorie élaborée dans le cadre du même paradigme* » *ibid.*.

phénomène de la complexité — une réalité incognoscible — est construit par l'esprit humain (Dumora & Boy, 2008). Ainsi, ce processus de construction concorde avec l'ontologie nominaliste, dans laquelle la réalité est construite dans la conscience individuelle.

En outre, par le fait que je tente de construire cette connaissance en prenant en compte les expériences, le vécu, les représentations et les ressentis, de l'humain évoluant dans le projet complexe, je peux prétendre que ma posture épistémologique est aussi constructionniste social. Effectivement, comme le réel n'est guère absolu et qu'il peut être décrit de multiples façons, comme parler de nous-mêmes, il devient donc évident que cette thèse cadre bien dans cette libération de l'orientation cognitive désirée par le positivisme (Dumora & Boy, 2008). Ainsi, mon principal objectif consiste à donner un sens au phénomène à l'étude, pour comprendre la complexité, ce qui confirme ma position interprétative et constructiviste, dont la finalité est « *de comprendre la signification que les acteurs attribuent à la pratique et les règles de construction du social* » (Martineau, 2016, p. 320). Donc, l'ancrage épistémologique a deux volets et engendre un croisement entre divers courants et approches, car il est, dans un premier temps, constructiviste, et dans un second temps, ultimement constructionniste (interprétation des faits vécus construite par les acteurs).

Somme toute, comme mentionné précédemment, mon ancrage épistémologique s'avère être un croisement entre l'interprétative descriptive, en respectant la description phénoménologie interprétative, et l'interprétation normative des résultats des éléments communs de cette expérience vécue, dont le vécu est universel et transférable permettant une validité externe.

4.2.3 Ancrages ontologiques de l'objet d'étude et de la méthodologique de recherche

Quant à l'ancrage ontologique, il permet de s'attarder à la nature et l'essence du phénomène étudié, car il suscite un questionnement profond sur la relation et la dynamique présente entre l'objet d'étude et l'individu et sa singularité (Burrell & Morgan, 1979). Ainsi, il ouvre et favorise la réflexion sur le positionnement de l'individu dans les paramètres sociologiques de son contexte évolutif qui, dans ce contexte-ci, réside dans la complexité.

Afin de débiter cette thèse, il m'avait été nécessaire de dresser l'ancrage ontologique, étant donné que celui-ci s'attarde sur l'essence même du phénomène. Cet ancrage est essentiel, puisqu'il permet de donner un sens au phénomène étudié, en saisissant sa nature profonde, soit l'attribut propre de l'ontologie (Burrell & Morgan, 1979). Il n'est pas étonnant que certains chercheurs énoncent que l'ontologie est cruciale, étant donné son rôle dans l'identification de si on étudie la réalité comme étant externe, endogène ou un fait inhérent. On comprend que celui-ci détermine si l'objet a pour nature une réalité produite par la conscience individuelle (endogène), par le biais de la subjectivité, ou si elle est davantage objective en étant un fait du monde (réalité inhérente) (Burrell & Morgan, 1979). Autrement dit, l'ontologie est la détermination sur la distinction entre une réalité universelle et une représentation du subconscient.

Lorsqu'il est question de ma thèse, il est possible d'affirmer que l'ancrage ontologique retenu est davantage nominaliste (Burrell & Morgan, 1979), car l'acte de création, permettant la construction d'une représentation de l'expérience humaine vécue de la complexité dans un projet complexe, découle d'une conscience fonctionnaliste, agissant comme outil de traduction articulant ladite représentation universelle et commune. De la sorte, cette ontologie nominaliste implique une approche permettant la construction de la réalité, selon la conscience individuelle. Ainsi, ma

recherche doctorale figure, donc, dans le paradigme interprétatif, en raison de la subjectivité ubiquiste.

Cependant, en raison du double volet présent dans celle-ci, mon ancrage ontologique, tout comme mon ancrage épistémologique, s'incorpore dans deux courants et idéologies. De ce fait, mon ancrage ontologique, dans un premier temps, est normatif et universaliste, lorsqu'il est question de mon objet d'étude. Alors que, dans un second temps, cet ancrage ontologique méthodologique est subjectiviste, car il interagit avec des données sensibles adressant le ressenti, les représentations et les perceptions ainsi que les expériences et le vécu. Il m'est possible d'énoncer que l'objet d'étude (expérience humaine) est objectiviste, donc, normatif, puisque la connaissance sera universelle. Tandis que l'objet empirique et méthodologique, quant à lui, est dans la dimension interprétative, car l'expérience que fait l'humain est subjective. Ainsi, dans ma recherche, pour comprendre l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité, je passe des éléments subjectivistes pour accéder à des éléments cadrant avec le paradigme fonctionnaliste.

Je porte donc une **double posture épistémologie** tout au long de cette recherche. S'inscrivant dans le paradigme interprétatif (Burrell et Morgan, 1989), elle s'inscrit à la fois dans le constructionnisme et le constructivisme. Le constructionnisme implique le processus par lequel un groupe humain construit ses représentations du réel. Mon épistémologie porte aussi sur la part constructiviste, c'est-à-dire la représentation subjective que s'est construit le groupe humain de l'expérience individuelle des membres de ce groupe humain. Mon épistémologie constructionniste et constructiviste implique une **ontologie subjective** de l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe et de sa gestion. De surcroît, **l'ontologie de mon objet d'étude**, qui est l'expérience humaine telle que vécue et perçue, est fondamentalement subjective pour être

cohérent avec la posture épistémologique. Conséquemment, **ma posture méthodologique** est également subjectiviste, dont la construction de connaissance passe par l'intersubjectivité qu'elle soit de soi à soi-même, de soi dans l'altérité envers l'Autre et de soi envers l'artefact socialement construit impliquant l'étude subjective et intersubjective d'artefacts de gestion du projet complexe.

4.3 Retour sur l'ancrage et le paradigme de la thèse

En sommes, il m'est possible de conclure que ma thèse adopte un ancrage épistémologique, d'une part, phénoménologique interprétative, puisque je m'attarde à l'expérience humaine de la complexité, en mettant l'accent sur le vécu et la perception, et d'autre part, constructivisme et constructionniste en décelant l'expérience humaine commune de la complexité, qu'en a fait les deux échantillons humains. Cet ancrage a deux niveaux permet, non seulement, d'étudier l'aspect phénoménologique (expérience) de la complexité dans la quotidienneté de l'humain dans un projet complexe spatiotemporel à la FPF, mais également, de donner un sens à une connaissance coconstruite par la chercheuse et l'équipe de projet, pour tenter de comprendre leurs expériences de la complexité dans ledit projet complexe. Rappelons que la coconstruction de cet acte expérientiel admet mon ancrage ontologique nominaliste, en raison de la traduction de l'ensemble de l'expérience humaine vécue et perçue par les deux catégories d'humain. C'est pourquoi, il m'a été possible, tout au long du chapitre, de valider mon paradigme interprétatif, puisque l'emphase est davantage sur la subjectivité de l'humain représentant et interprétant sa réalité et son vécu de la complexité, par le biais de l'intersubjectivité des deux catégories d'humain.

CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce cinquième chapitre introduit la stratégie méthodologique globale, pertinence et enjeux pour la recherche. Cette sous-section, de manière générale, énonce les diverses méthodes et techniques de collecte de données ainsi que celles d'analyse qui ont été employées, en mettant en lumière leur incidence. Il aborde, pareillement, l'échantillon, dans la stratégie d'échantillonnage, prenant en compte l'étude de *Cas de l'Expérience Humaine Vécue de la Complexité de Projets Complexes* (CEHVCPC). Cette sous-section énonce la manière dont j'ai procédé pour assurer la confidentialité et l'authenticité des données, en prenant soin, de préciser comment les données ont été conservées et départies. Le chapitre traite, également, de mes méthodes et techniques de collecte de données, ce qui permet d'adresser comment les données ont été recueillies. Notons que ces méthodes permettent d'attester la rigueur scientifique démontrant la validité tant interne qu'externe. Alors que ma sous-section stratégie, méthode et technique d'analyse énonce comment les données empiriques ont été interprétées et traduites dans cette thèse. Elle introduit le processus utilisé pour donner le sens à chaque fait significatif à l'étude, afin d'en faire ressortir une connaissance universelle et transférable. C'est pourquoi, le cinquième chapitre est de loin l'un des plus importants, puisque la méthodologie, et toute la réflexion y découlant, est la prémisse permettant de traduire et de comprendre les phénomènes sociaux de cette thèse, en explicitant les approches qualitatives sélectionnées, pour comprendre ladite expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue.

5.1 Stratégie méthodologique globale, pertinence et enjeux pour la recherche

Afin de saisir et de comprendre, d'une part, l'expérience humaine, telle que vécue et perçue, de la complexité, et d'autre part, l'acte expérientiel de création de connaissances de cette complexité, j'ai procédé à de la recherche-action (**RA**) reliant la recherche et l'action (pratique), agent d'un changement social (Barbaut, 2021; Franck, 2016; Goyette & Lessard-Hébert, 1987; Guay et al., 2016; Rullac, 2018). De telle manière, ma stratégie méthodologique réside à de la RA construisant, par le biais du collectif, un savoir concret sur une situation donnée, comme c'est le cas du phénomène de l'expérience humaine vécue de la complexité. Cette recherche-action s'instrumentalise à deux niveaux d'un pôle technique, soit le général⁶⁷ et le plus spécifique⁶⁸, notamment par une étude de cas de l'expérience humaine vécue de la complexité des projets complexes (CEHVCPC), d'un projet complexe innovant, par le biais d'une analyse à trois niveaux. Puisque ce processus analytique est une approche générale ayant pour prémisses les données empiriques observées, cette stratégie implique, donc, une analyse, en continu, du CEHVCPC, au sein de la FPF. Par conséquent, j'ai procédé simultanément et de manière itérative, à l'analyse, des faits vécus (phénoménologie) et de la signification des faits interprétés (herméneutique), en adoptant une technique d'analyse combinant des synthèses qualitatives interprétatives à un codage multiple à trois niveaux. Il est important de noter que ce codage s'est, également, fait en deux temps.

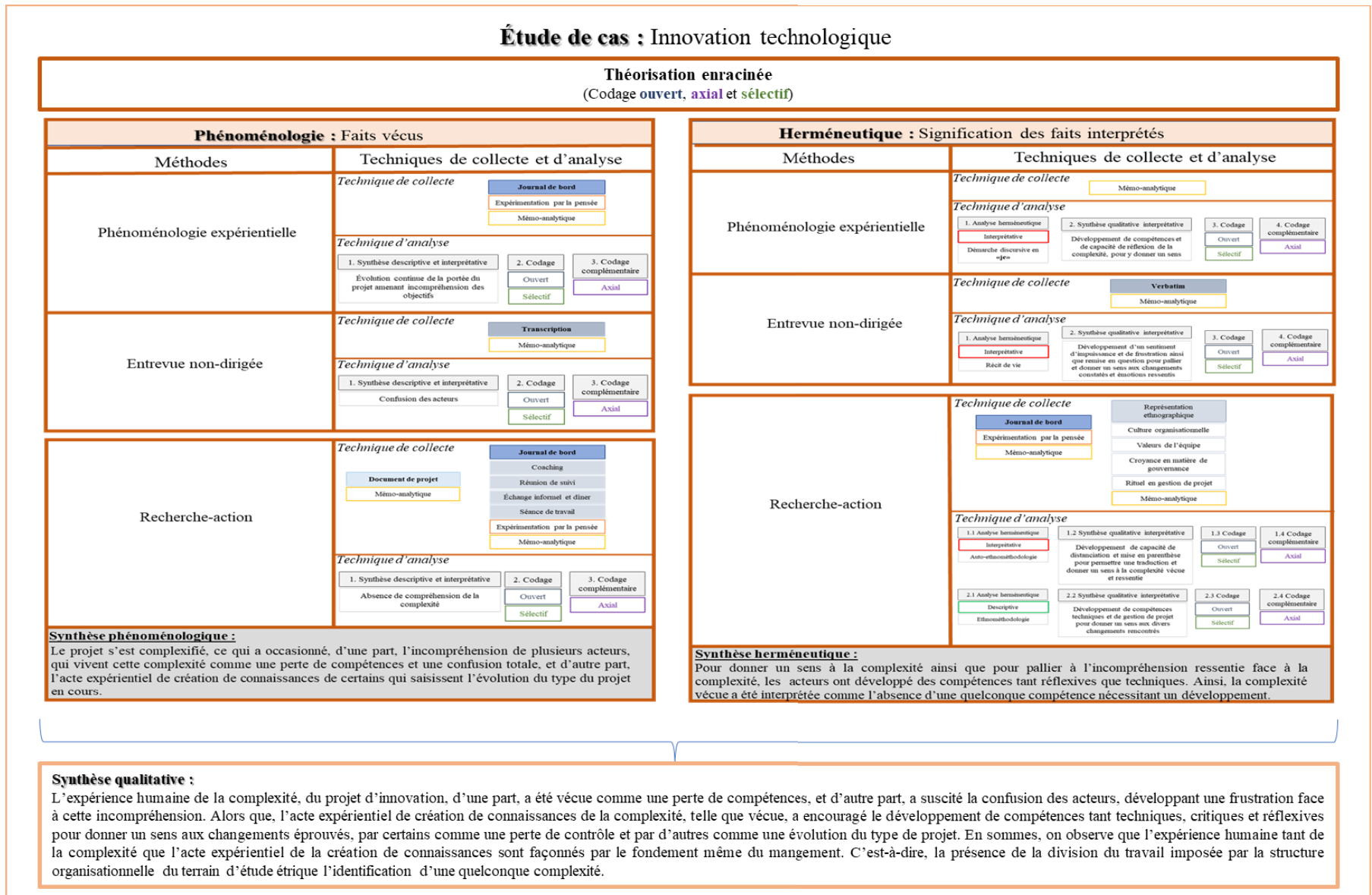
⁶⁷ Le **niveau général** de l'approche méthodologique de la recherche-action regroupe un rapprochement entre ladite recherche à l'approche phénoménologique (paradigme) et les types de données recueillies par le biais d'une méthode qualitative ou quantitative. Ibid.

⁶⁸ Le **niveau spécifique** fait référence aux modes d'investigation utilisée, comme l'étude de cas, l'expérimentation sur le terrain ou l'analyse comparative, ainsi qu'aux techniques de recueil des données. Bruyne, P. d., Schoutheete, M. d., & Herman, J. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : les poles de la pratique methodologique*. Pref. de Jean Ladrière. Presses Universitaires de France. , Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Presses de l'Université du Québec.

Dans un premier temps, à la suite de la synthèse des données empiriques, j'ai procédé aux deux premiers niveaux de codage impliquant notamment une catégorisation, et dans un second temps, j'ai effectué un codage complémentaire (codage axial) des éléments codifiés précédemment. Notons que le codage complémentaire s'avère crucial, afin de faciliter la mise en relation des données en provenance des différentes techniques de collecte de données. J'ai effectué ce codage, tout d'abord, pour avoir une synthèse phénoménologique et une synthèse herméneutique, correspondant au niveau général du pôle technique de la RA (Goyette & Lessard-Hébert, 1987). Je l'ai employé pour réaliser un deuxième niveau de mise en relation, de manière à obtenir une synthèse qualitative du CEHVCPC. C'est précisément cette synthèse qui m'a permis d'entamer la seconde phase de la stratégie méthodologique.

Lors de cette seconde et dernière phase de ma méthodologie, j'ai procédé à une articulation et intégration analytique. C'est-à-dire, j'ai effectué une mise en relation croisée, à la lumière des synthèses qualitatives, en faisant, également, un codage à trois niveaux. Comme illustre, ci-après, la figure 8 : Stratégie méthodologique de la thèse, cette dernière analyse a amené l'induction d'une compréhension sur l'expérience humaine vécue et l'acte de création expérientielle de connaissances de la complexité induits par les données empiriques. Il est, également, important de noter que cette analyse est pertinente, puisqu'elle permet d'amener plus de rigueur à ma recherche. En d'autres termes, elle permet de procéder à une validation externe, en démontrant concrètement la transférabilité des réflexions et conclusions construites.

FIGURE 8 : STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE DE LA THÈSE



Il est à noter que le détail des multiples méthodes et techniques sera présenté et traité, dans les moindres détails, ultérieurement dans ce chapitre.

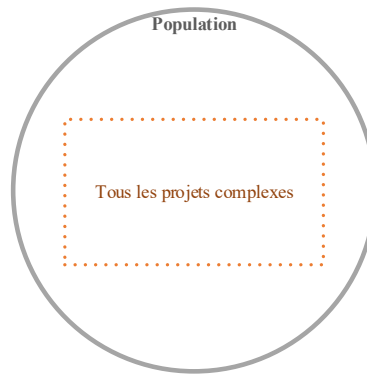
5.2 Stratégie d'échantillonnage

Dans l'optique d'identifier la population à l'étude, cette section présente le processus d'échantillonnage de ma thèse. Un processus qui consiste à déterminer les individus (échantillon) de la population caractérisant cette cible (Fortin & Gagnon, 2016). Celui-ci relate la manière dont j'ai procédé pour identifier tous les participants de ma recherche. Ainsi, cette sous-section aborde la notion de population, de population cible, de population accessible, ce qui permet à la toute fin de présenter l'échantillon.

5.2.1 Population

En premier lieu, pour identifier l'échantillonnage de la recherche, il est nécessaire de caractériser la population à l'étude. Il est, donc, important d'identifier la population représentative du phénomène à l'étude. Celle-ci présente tous les éléments humains dont on désire recueillir des renseignements pour comprendre, prédire, déduire ou décrire un phénomène (Fortin & Gagnon, 2016). Puisque je m'intéresse à l'expérience humaine de la complexité de projet et l'acte expérientiel de création de connaissances de cette complexité, la population de ma recherche doctorale est constituée de tous les projets complexes, tous domaines confondus, tant dans le secteur public que privé, comme représenté, ci-dessous.

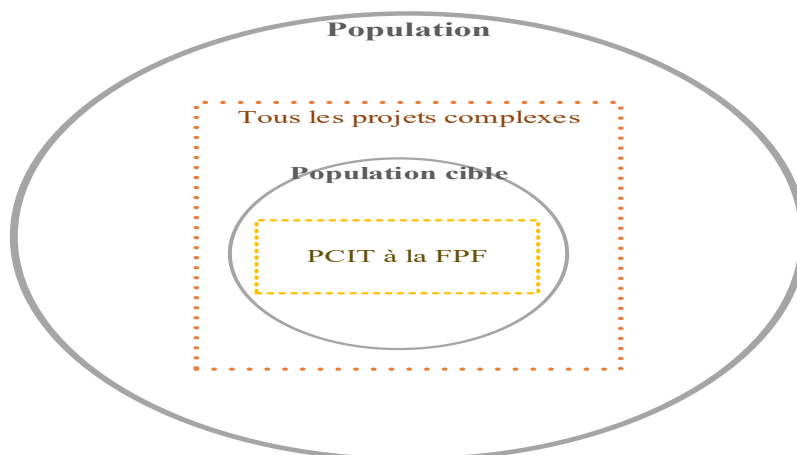
FIGURE 9 : ENSEMBLE DE LA POPULATION



5.2.2 Population cible

En second lieu, il est important de déterminer la population cible, car elle représente les éléments humains et non humains répondant au critérium établi et permettant d'objectiver une connaissance sur le phénomène à l'étude (Fortin & Gagnon, 2016). Cette population contribue à généraliser et comprendre le phénomène étudié. Ainsi, la population cible de la recherche est les projets complexes d'innovation technologique (**PCIT**) à la FPF. Ainsi, la population combine tous les éléments humains du CEHVCPC de la FPF, comme illustré dans la « *Figure 10 : Ensemble de la population cible* », ci-après.

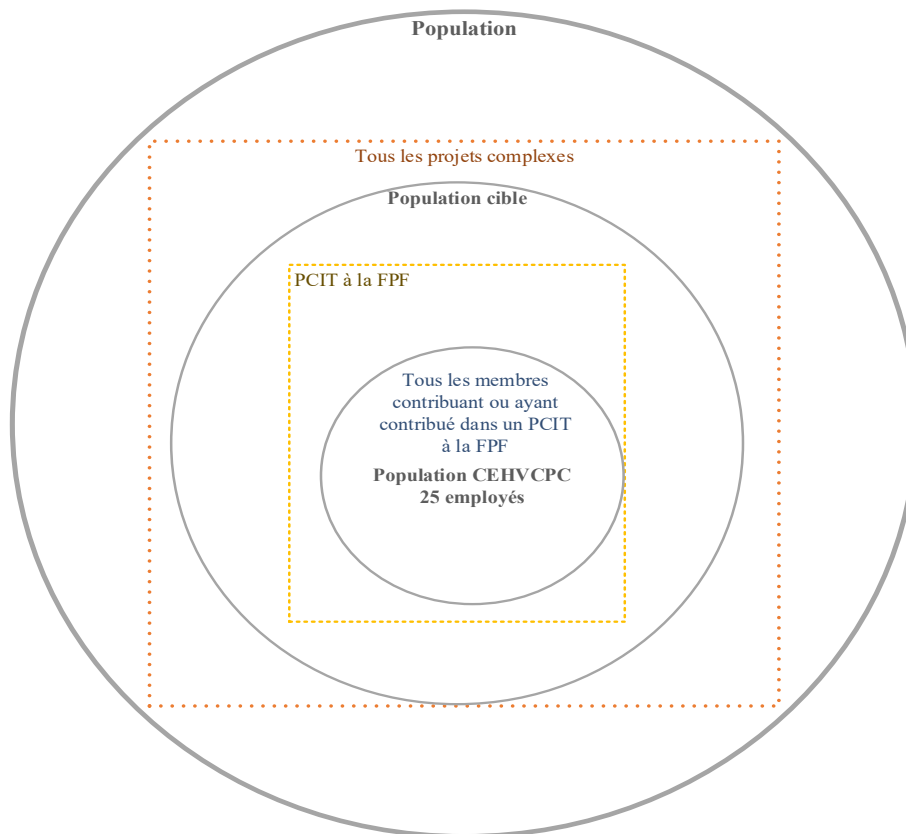
FIGURE 10 : ENSEMBLE DE LA POPULATION CIBLE



5.2.3 Population accessible

En troisième lieu, pour être en mesure de sélectionner l'échantillonnage, il est indispensable d'identifier la population accessible, puisqu'elle représente tous les éléments humains et non-humains, caractérisant et propre à la population cible, aisément atteignables et disponibles pour comprendre le phénomène à l'étude (Fortin & Gagnon, 2016). La population accessible est, donc, constituée de tous les membres qui contribuent ou ayant contribué à un PCIT à la FPF. La population accessible consiste aux vingt-cinq employés d'une équipe réalisant des PCIT impliquant l'analytique avancée, au sein de la FPF, tel qu'illustré ci-après.

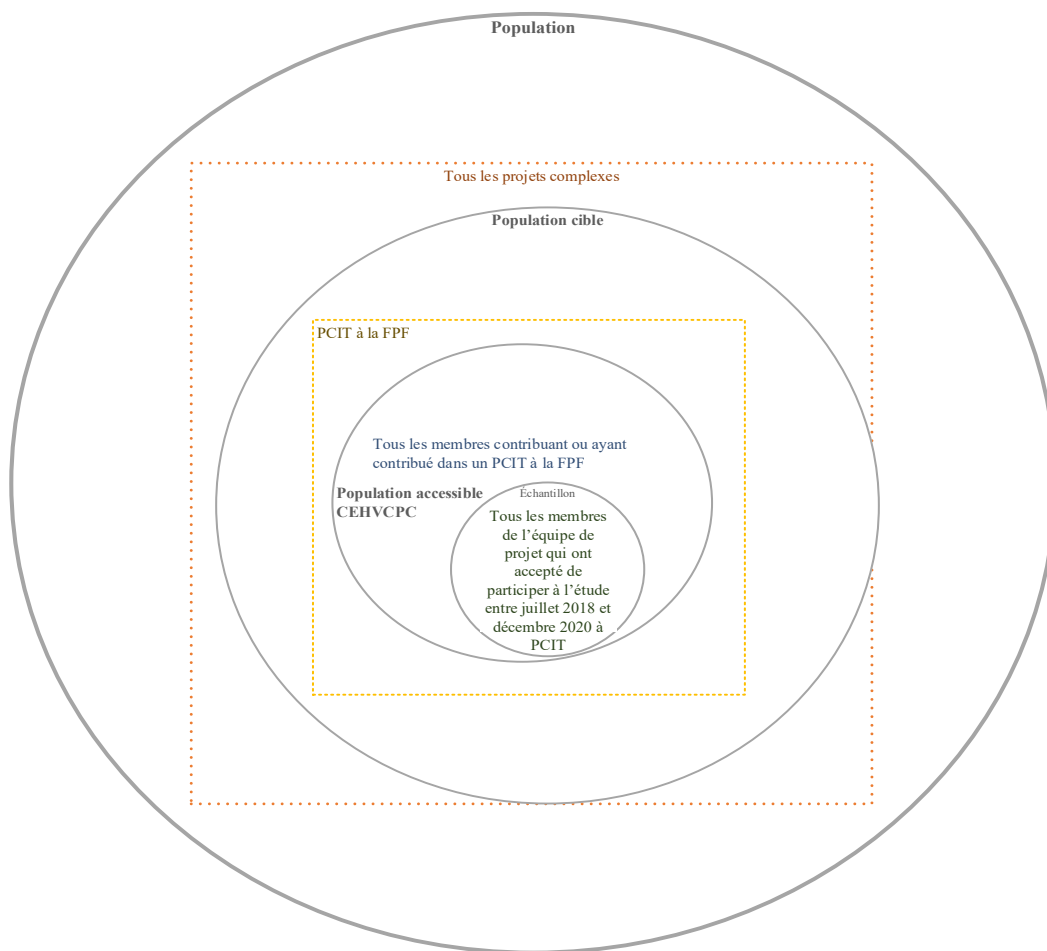
FIGURE 11 : ENSEMBLE DE LA POPULATION ACCESSIBLE



5.2.4 Échantillon

Dans le cadre de cette recherche doctorale, j'ai utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste, afin de désigner tous les participants de l'étude (Fortin & Gagnon, 2016). Ce sous-groupe de la population accessible correspond aux éléments humains⁶⁹ respectant toutes les caractéristiques déterminées et répondant aux critères de sélection, comme illustrée par la figure, ci-dessous.

FIGURE 12 : ENSEMBLE DE L'ÉCHANTILLON DE LA THÈSE



⁶⁹ Les éléments humains font référence aux membres de l'équipe et moi-même.

5.2.4.1 Échantillon pour CEHVCPC

Pour le CEHCVPC, j'ai utilisé la stratégie d'échantillonnage intentionnel, car la population a été sélectionnée selon la prescription d'un critère prédéfini (Fortin & Gagnon, 2016). L'échantillon a été déterminé conformément au respect d'un critère, soit « *Avoir contribué ou contribue au PCIT impliquant de l'analytique avancée, entre juillet 2018 et décembre 2020* ». De ce fait, onze des vingt-cinq employés, membre de l'équipe de projets, ont accepté de prendre part à la recherche, ce qui représente 44 % de la population accessible. Tous les documents et rapports élaborés et rédigés, dans le cadre du projet en question, ont contribué à l'analyse, comme données empiriques (Fortin & Gagnon, 2016).

5.2.5 Biais de l'échantillonnage

Puisque ma méthode d'échantillonnage est une approche non probabiliste, cette recherche est, donc, confrontée à certains biais, tant lors de la sélection de la population cible. La population cible sélectionnée n'est pas totalement représentative de la population que je voulais étudier (Fortin & Gagnon, 2016), ce qui pourrait limiter la compréhension intégrale de toutes les caractéristiques du phénomène de l'expérience vécue de la complexité à l'étude.

5.2.5.1 Biais relatif au PCIT

Par le fait que j'ai opté pour l'étude d'un projet complexe, je sous-représente la population de tous les projets complexes, tant dans le secteur public que privé. Comme j'ai uniquement retenu le PCIT impliquant l'analytique avancée à la FPF, cet échantillon ne dépeint pas les projets complexes du secteur privé ni adéquatement ceux du public, car il surreprésente l'expérience humaine de la complexité par des travailleurs du gouvernement, comme une équipe à la FPF. De plus, il limite

l'étude à l'observation et l'analyse de la complexité dans le domaine des technologies de l'information.

Il est crucial de noter que tous ces biais ont été décelés dès le début du processus d'échantillonnage, ce qui les qualifie comme des biais conscients (Fortin & Gagnon, 2016). Bien qu'ils limitent la représentativité de la population accessible, ceux-ci n'impacteront guère sur la transférabilité relative à la validité de la connaissance qui sera construite, car ils n'impliquent pas des erreurs pouvant dénaturer la compréhension du phénomène de cette thèse.

5.3 Éthique

En raison de l'importance accordée à l'expérience humaine, il est essentiel de m'attarder à la notion d'éthique, car d'une part, je dois démontrer mon respect à l'égard de la vie privée des participants ainsi que de la confidentialité de l'identité et des données, et d'autre part, attester que tous les participants sont consentants à prendre part à la recherche.

Afin d'analyser le CEHVCPC, au sein de la FPF au Canada, j'ai eu à soumettre ma recherche à une évaluation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (**CÉR-UQO**). Puisque l'une de mes méthodes de collecte de données s'intéresse à la représentation et à l'expérience de la complexité des membres de l'équipe de projet à l'étude, j'ai entamé le processus de certification d'éthique. En 2020, j'ai soumis ma demande de certificat d'éthique pour un projet de recherche avec des sujets humains ou une utilisation secondaire de données, de manière à être en mesure de procéder à des entrevues non dirigées individuelles. Ce Certificat d'éthique a été accepté et approuvé, par le CÉR-UQO, le 16 décembre 2020 et a été renouvelé en décembre 2021,

2022, 2023, 2024 et 2025. Il est important de noter que tous les participants consentants à participer, à ce cas, ont signé un formulaire de consentement⁷⁰ attestant leur volonté de prendre part à la recherche.

Toutes les données recueillies seront enregistrées sur mon disque dur externe Seagate, qui est entreposé, dans un bureau fermé, du 75, rue Fortier à Gatineau. Il est attendu que ces données ne seront pas utilisées, ultérieurement, pour d'autres recherches et seront conservées cinq ans après le dépôt officiel de la thèse. Après cette échéance, toutes les données seront supprimées du disque dur et de la poubelle de l'ordinateur.

5.4 Méthodes et techniques de collecte de données

Quant aux méthodes et techniques de collecte de données, elles sont induites par la RA. Celle-ci, qui est la méthodologie transversale, intervient à deux niveaux, soit le niveau général présentant le langage et le paradigme ainsi que le niveau spécifique indiquant les modes d'investigation sélectionnés. C'est pourquoi, les méthodes et techniques sont présentées en deux segments distincts⁷¹, puisque je tente de comprendre l'expérience humaine, telle que vécue et perçue, de la complexité de projet et l'acte expérientiel de création de cette complexité. Les données recueillies relatent, dans un premier temps, les faits vécus (phénoménologie), pour observer comment l'individu vit et évolue avec la complexité dans sa quotidienneté, et dans un second temps, la signification de ces faits vécus (herméneutique), pour traduire, interpréter et donner un sens aux faits significatifs qui permettront de concevoir et construire cette connaissance de complexité.

⁷⁰ Voir Annexe III : Formulaire de consentement

⁷¹ Voir Annexe IV : Méthode et techniques de collecte de données ainsi que technique d'analyse de données

Cette sous-section introduit la RA, les concepts de phénoménologie et d'herméneutique, permettant le rapprochement entre la RA ainsi que l'approche phénoménologique (Bruyne et al., 1974; Goyette & Lessard-Hébert, 1987) et l'approche compréhensive (Goyette & Lessard-Hébert, 1987; Herman, 1983). Elle aborde les méthodes et les techniques de collecte de données, facilitant l'instrumentalisation de la RA, ainsi que la relation existante entre les différentes techniques retenues. Cette sous-section traite, également, de la rigueur scientifique permettant d'énoncer la validation tant interne qu'externe de ma thèse.

5.4.1 Recherche-action

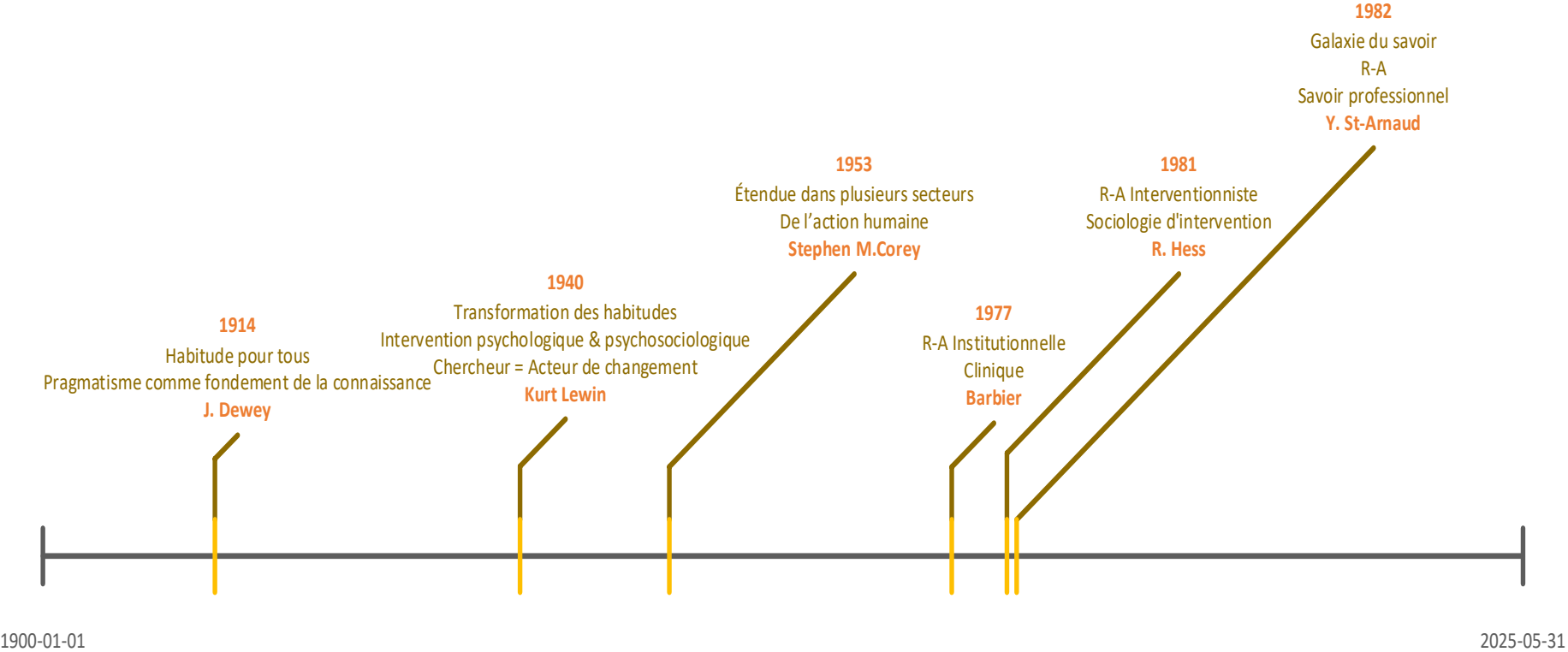
La recherche-action est une approche reliant la recherche à l'action (Franck, 2016; Goyette & Lessard-Hébert, 1987; Vaillancourt, 1981), car elle est une « *pratique de recherche désireuse de s'inscrire à la manière d'un apport ou d'un support pour l'action collective d'un acteur social ou d'une coalition d'acteurs sociaux plus ou moins organisés* » (Vaillancourt, 1981, p. 63). Depuis son essor, il a été possible d'observer de multiples travaux cherchant à caractériser celle-ci, tantôt, d'une RA pragmatisme, et tantôt, d'une RA interventionniste. Pour en saisir pleinement les nuances, il s'avère indispensable de dépeindre l'historique de cette dite recherche, ce qui permettra par la suite d'en expliquer les fonctionnalités ainsi que ses fondements idéologiques. De la sorte, je serais en mesure d'évoquer son instrumentalisation en traitant de mes méthodes et techniques de collecte.

5.4.1.1 Évolution historique

La recherche-action a été amenée initialement, entre 1914 et 1918, par les études de Dewey. On énonce que pour Dewey la RA était une question de connaissance comme habitude pour tous dont le pragmatisme est le fondement de la connaissance (Thirion, 1980). Entre 1940 et 1945, soit la

Seconde Guerre mondiale, on comprend que la RA est menée pour modifier et transformer, non seulement les habitudes, mais également, les comportements par l'entremise d'intervention psychologique et psychosociologique (Goyette & Lessard-Hébert, 1987). Effectivement Kurt Lewin, qui est considéré comme le réel précurseur et père de cette méthodologie, énonce que les chercheurs deviennent des acteurs de changement, en tentant de changer les habitudes. On énonce qu'également à cette époque que la RA était sincèrement confondue comme une recherche opérationnelle qui est « *une méthode dans la préparation des opérations militaires et a été adaptée à la gestion des entreprises commerciales et d'affaires publiques* ». Ainsi, on saisit que plusieurs confondaient encore cette méthodologie comme une approche pour altérer les coutumes et habitudes, pour modifier les règles institutionnelles (Franck, 2016) ou un processus opérationnel pour gérer adéquatement les ressources octroyées. Malgré tout, en 1953, Stephen M. Corey stipule que la RA s'est propagée dans plusieurs sphères de l'action humaine et dans leurs champs d'études correspondants, notamment le domaine de l'éducation, la psychologie et le social. En 1977, celle-ci semble être considérée comme une méthodologie clinique (clinique), tandis qu'en 1981, Hess permet de comprendre qu'elle soit une sociologie d'intervention rendant celle-ci une RA interventionniste. En 1982, St-Arnaud énonce que la RA nécessite un certain savoir professionnel et qu'elle peut être caractérisée et personnifiée comme une galaxie de savoir. Ces diverses époques illustrant l'évolution de la RA sont représentées dans la figure, ci-après.

FIGURE 13 : ÉVOLUTION DE LA RECHERCHE-ACTION



5.4.1.2 Finalités et fonctionnalités

La recherche-action, dans laquelle, le chercheur agit comme un porteur et un acteur de changement (Franck, 2016). Elle englobe trois principales finalités et fonctions, soit de recherche, d'action et de perfectionnement (Goyette & Lessard-Hébert, 1987; Lavoie et al., 2010; Roy & Prévost, 2013). On note que la RA peut toute aussi être collaboratrice, car celle-ci est une approche pragmatique visant « à réconcilier les acteurs de terrains avec la recherche et de mettre en place une logique de co-construction scientifique avec les chercheurs » (Barbaut, 2021, p. 141).

5.4.2 Recherche-action : Approche phénoménologique

La phénoménologie, qui relève de la philosophie scientifique, est, d'une part, un courant philosophique, et d'autre part, une méthodologie (Seron, 2001). Elle est un courant, lorsqu'elle permet une analepse, par le biais de détermination apriorique (Seron, 2001), basée sur une science eidétique et une méthodologie lorsqu'on établit un rapport étroit avec l'intentionnalité donnant un sens au phénomène, par l'entremise d'une conscience pure.

On la définit comme une approche facilitant le passage d'un objet artificiel et occasionnel à l'intelligibilité du concept (Lyotard, 1999 c. 1954). Ce concept admet, donc, des thématiques nouvelles et de nouveaux actes, car elle ne peut guère accepter ou se fier à des méthodologies et concepts préexistants. C'est pour cela qu'elle nécessite ses propres objectifs méthodologiques « ab initio » (Seron, 2001), afin d'offrir et assurer une certaine limpidité des composants et du sens donné au phénomène humain vécu à l'étude (Fortin & Gagnon, 2016). Cette approche tente de décrire l'expérience vécue, en adoptant tant une approche descriptive (eidétique, transcendantale) qu'une approche interprétative (herméneutique) indispensable pour explorer l'expérience des humains à l'étude ainsi que leur compréhension et perception.

On conçoit, également, que la phénoménologie s'assoie sur l'intuition, puisqu'elle accueille l'intuitivité de l'expérience des traits essentiels (Jean, 2014), ce qui a permis d'admettre mon expérience en tant que chercheuse. Il est dorénavant possible de s'intéresser à l'expérience du chercheur, soit à sa conscience et à son imagination, car par son imaginaire, on parvient à saisir l'essence de l'être d'un objet quelconque (Lyotard, 1999 c. 1954). Cette essence, qui n'éprouve aucun changement lors de variations, relève cette donation originelle définissant l'objet ou le phénomène à l'étude (Lyotard, 1999 c. 1954), impliquant l'intuition vécue par une appréciation et exploration de l'essence même (Lyotard, 1999 c. 1954).

Dans le cas de ma thèse, cette approche phénoménologique a pris place, la toute première fois, lors de l'émergence des thématiques sur le terrain d'étude. Cette intuition vécue correspond, ni plus ni moins, à ma prise de conscience de cette émergence inductive dans le CEHVCPC. De cette manière, il n'est pas étonnant que l'on juge que *« la phénoménologie n'est pas une science "factuelle", mais qu'elle a vocation d'énoncer des "lois d'essence", valables a priori pour toute donnée factuelle tombante sous une essence déterminée »* (Seron, 2001, p. 15), raison pour laquelle elle est en soi une science apriorique (Seron, 2001). Il s'avère important de noter que la phénoménologie a, tout de même, pour ultime objectif de décrire minutieusement l'expérience que fait l'humain (expérience humaine) (Fortin & Gagnon, 2016).

5.4.3 Recherche-action : Approche compréhensive par l'herméneutique

Même, selon plusieurs chercheurs et philosophes, l'herméneutique est un tournant de la phénoménologie, puisqu'elle donne l'allure d'une déviation et de la réforme de la phénoménologie en alternant entre une méthode et une école de pensée (Grondin, 2003). Pourtant, ce tournant herméneutique, dont le nom est le renforcement de ce qu'est la phénoménologie en s'attardant

particulièrement à la linguistique et à l'histoire du sens donné (Grondin, 2003), semble, donc, davantage fournir une traduction de l'intentionnalité. On constate que l'intentionnalité inhérente dans le concept de phénoménologie est proprement une tradition de l'herméneutique, car elle énonce, dans un mot, un texte et une phrase, le sens (Grondin, 2003) qu'on y donne, tout comme le contexte d'indexicalité. Pour d'autres, les actes herméneutiques fournissent fondamentalement le sens de l'être réel et intelligible (Pighetti, 1999). L'herméneutique a été, également, une technique primordiale pour l'analyse des données de ma thèse, étant donné que ce tournant m'a permis de découvrir la signification dans un élément de langage (Grondin, 2003) pour tous les faits significatifs des données empiriques. Cette approche est un excellent moyen pour saisir la signification du verbatim, ce qui a facilité non seulement l'écriture expérientielle de mon vécu, mais également, la synthèse qualitative interprétative des données observées et recueillies de l'échantillon.

D'autre part, on saisit que l'herméneutique est en soi une dichotomie naturelle, en raison de l'interprétation grammaticale et l'interprétation technique qu'elle admet. Comme l'interprétation grammaticale équivaut à une interprétation objective et technique subjective (Schleiermacher, 1989), leur coexistence devient impossible, puisque l'une est négative et l'autre positive. Une coexistence, comme l'énonce Schleiermacher (1989), est non-favorable, puisqu'une coïncidence, entre ces éléments, laisse supposer la perfection de la langue et son emploi (Schleiermacher, 1989), ce qui est loin d'être le cas, car nous nous interrogeons encore sur le sens caché des mots (indexicalité), voire l'intentionnalité de l'être humain. Il n'est guère surprenant qu'on parvienne à percevoir, dans l'herméneutique, que le discours représentant la pensée fait front à l'art de comprendre, occasionnant une relation assurée avec l'art de penser (Schleiermacher, 1989). Par l'interprétation grammaticale et technique des données empiriques, j'ai, donc, tenté de donner une

signification aux faits interprétés, et ceci à trois niveaux, soit un processus dont je traite à la section processus itératif de validation (données, analyse, littérature).

5.4.4 Méthodes de collecte de données

Pour faciliter la collecte de données, je me suis limitée à deux méthodes. Dans un premier temps, j'ai utilisé la phénoménologie expérientielle, afin de relater mon expérience face au phénomène, puisque dans le cadre de cette recherche doctorale, je suis non seulement observatrice, mais également, participante aux projets complexes. Cette méthode m'a permis de rendre compte de l'expérience que je fais de la complexité ainsi que de mon acte expérientiel de création expérientiel de la connaissance que j'ai acquis. Cependant, pour recueillir les expériences et actes de création expérientielle, dans le réseau sociotechnique à l'étude, j'ai, également, procédé à des entrevues non-dirigées auprès des acteurs, ce qui se révèle être de la RA en raison de la construction de la connaissance pragmatique effectuée avec l'équipe.

5.4.4.1 Phénoménologie expérientielle

Ma collecte de données a été entamée, tout d'abord, par la méthode de phénoménologie expérientielle, afin de représenter mes expériences, qui sont en partie l'unité d'analyse. Cette méthode m'a permis de recueillir des données relatives à mes expériences et à l'essence de mon vécu nécessitant ma prise de conscience, lors de la collecte de données, comme à travers les mémos-analytiques présentés ultérieurement. Cette approche illustre l'intentionnalité, par le biais de la transcendance impliquant une réduction phénoménologique du vécu, car elle admet la mise en parenthèses des acquis préalables. Cette phénoménologie descriptive concède un détachement des jugements et a priori, afin de comprendre le phénomène sans être biaisée par le contexte culturel et les préjugés (Fortin & Gagnon, 2016). C'est pour cela que l'on comprend que celle-ci

consiste à une phénoménologie transcendantale caractérisée par l'intentionnalité amenant une description du sens donné « *sense-giving* » à une situation particulière. Tandis que pour interpréter les faits significatifs, cette méthode ne se réfère plus à une description des expériences vécues, mais bien à la prise de conscience de son être, dans l'intention d'offrir une signification de l'être au monde (Fortin & Gagnon, 2016).

En prenant part à la phénoménologie expérientielle, je peux déduire que j'adopte, dans un premier temps, une approche phénoménologique eidétique et dans un second temps, une phénoménologie transcendantale. C'est-à-dire, lorsque je fais une description eidétique de l'expérience, je communique des faits subtils concrètement, de manière explicite et implicite intégrant plusieurs dimensions, tant explicites qu'implicites (Depraz, 2012). Ainsi, la phénoménologie expérientielle s'apparente à celle eidétique facilitant un transfert des faits contingents de l'objet à une certaine intelligibilité (Lyotard, 1999 c. 1954). En appliquant cette méthode, j'ai pris, également, part à la phénoménologie transcendantale, puisqu'en tentant « *d'entrer à neuf, sans préconception, dans le tranchant de l'expérience directe, cela suppose un regard neuf sur l'écrit, un regard qui incarne le discours, qui en fasse ressortir la chair expérientielle* » (Depraz, 2012, p. 153), j'ai appliqué une réduction phénoménologique. En réduisant ma conscience et mes a priori, pour une structure apriorique (Porée, 1986), je parviens à faire de l'Épochè, soit une approche transcendantale.

De surcroît, on saisit que cette phénoménologie expérientielle s'intègre dans une approche phénoménologie herméneutique, puisqu'elle limite les notions philosophiques au moyen de la réduction (Gron, 1981), afin de permettre une certaine distanciation à une totalité de sens. Toutefois, lors de l'écriture expérientielle de mon vécu, cette phénoménologie rejoint, aussi, l'approche herméneutique, car elle admet une interprétation grammaticale avec un construit qui

m'est commun pour assurer uniquement l'interprétation absolue (Schleiermacher, 1989) ainsi qu'une technique disposant de langue et du sujet initial transmis à l'auteur et la manière qui les sont propre (Schleiermacher, 1989).

Cette méthode s'est avérée primordiale pour recueillir les données relatives à la relation interne à l'expérience ainsi qu'à sa description, par le biais de l'eidétique (Depraz, 2004). Elle a permis de vidimer l'observateur/sujet à son expérience, de manière à inciter la prise en compte du vécu, mais soutenu par une pratique effective (Depraz, 2004). Il n'est, donc, pas étonnant que Schütz, l'un des pères fondateurs de la phénoménologie, la décrive comme « *une philosophie de l'homme en son monde-vie* » (Schutz, 1987, p. 172), ce qui laisse comprendre que la connaissance se construit sur l'expérience que l'individu a du monde extérieur.

5.4.4.2 Entrevue non-dirigée

Pour recueillir les expériences et vécus divers de chaque individu du CEHVCPC, j'ai procédé à des entrevues non-dirigées, de manière individuelle. Cette méthode consiste à inciter le participant à répondre ouvertement et librement à uniquement une question (Bryman & Bell, 2015b), en évitant de le guider et de l'orienter, lors de cette rencontre. Cette entrevue ouverte, qui n'implique pas un questionnaire exhaustif et structuré (Bryman & Bell, 2015a), a permis de collecter tout le vécu, les ressentis et les expériences de l'échantillon, afin que je puisse m'attarder à l'essence de cette expérience humaine de la complexité. Ainsi, elle a rendu accessible le récit de vie des participants sur un thème donné⁷², ce qui accentue, forcément, la disparité et l'hétérogénéité des données recueillies (Fortin & Gagnon, 2016). Il est à noter que cette hétérogénéité affecte le

⁷² Voir Annexe V : Guide d'entrevue

codage, puisqu'il devient plus complexe de catégoriser chaque expérience et vécu. Cette technique de collecte de données a facilité la réduction eidétique (phénoménologie descriptive), car elle m'a permis de procéder à l'écriture expérientielle prenant uniquement note de l'expérience en l'état, sans mémo-analytique et notes réflexives, ceci en exécutant la transcription des propos des participants. En essayant de décrire le phénomène tel que vécu, j'ai eu recours à cette réduction pour comprendre l'expérience vécue sans interprétation ou réflexivité.

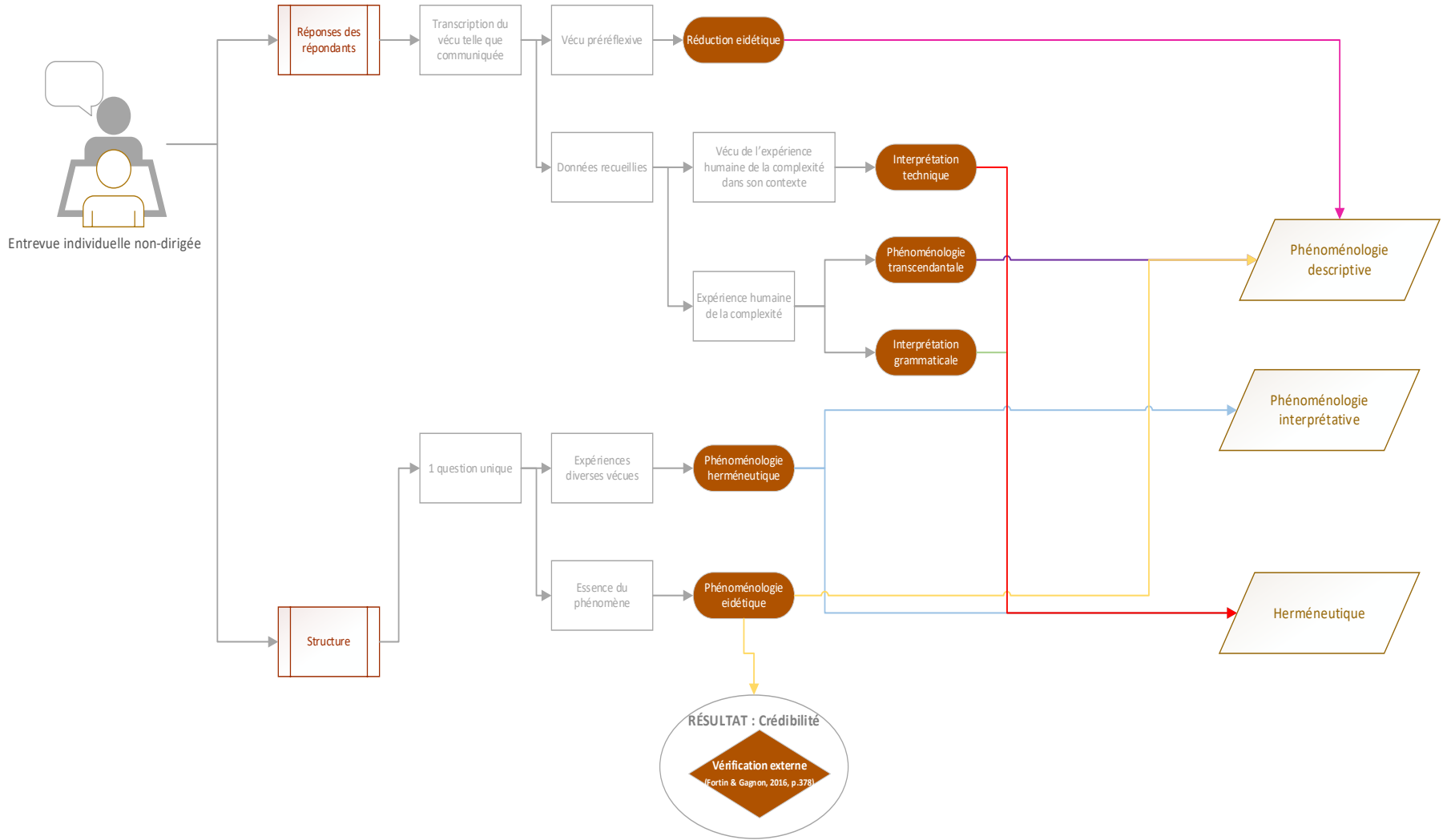
L'entrevue non-dirigée s'est avérée être, également, une phénoménologie herméneutique, étant donné, d'une part, elle permet de se concentrer et de répondre uniquement aux points nécessitant un suivi (Bryman & Bell, 2015c) et que les participants doivent répondre qu'à l'unique question suivante : « *Comment avez-vous vécu l'expérience de la complexité, au sein des projets du (nom du projet) ?* ».

En sommes, tel qu'illustré à la figure 14 : Présentation des approches descriptives interprétatives et herméneutiques dans les entrevues non-dirigées, les données recueillies, lors des entrevues non-dirigées, se rapportent à la fois, à une phénoménologie descriptive qu'à une approche herméneutique. En premier lieu, celle-ci est essentielle pour percevoir l'expérience humaine vécue de la complexité d'autrui, ce qui tend vers une phénoménologie transcendantale. Dans un second lieu, elle permet la mise en relation de l'interprétation technique du phénomène en confrontant ma perception à celle de l'équipe⁷³, ce qui en soi assure la crédibilité des données. Cette méthodologie a été fondamentale, tant pour une analyse descriptive qu'une interprétative, qui s'est penchée sur

⁷³ Il est important de noter que cette mise en relation se fait tant avec l'expérience singulière de chaque acteur que celle commune reflétant l'expérience de l'équipe

le verbatim des participants (écriture expérientielle) et l'acte expérientiel de création de connaissances de la complexité, telle que vécue et perçue.

FIGURE 14 : PRÉSENTATION DES APPROCHES DESCRIPTIVES INTERPRÉTATIVES ET HERMÉNEUTIQUES DANS LES ENTREVUES NON-DIRIGÉES



5.4.5 Technique de collecte de données

Dans l'optique de recueillir adéquatement les données empiriques, conformément aux deux approches retenues pour l'analyse de collecte de données, j'ai opté pour la tenue d'un journal de bord. J'ai, donc, maintenu un journal de bord pour recueillir les événements et les situations, les plus marquants ainsi que les échanges que j'ai trouvés les plus pertinents, tout en prenant soin de noter ma réflexion sur ceux-ci, par le biais d'expérimentation par la pensée et de mémos-analytiques. Notons bien que l'expérimentation par la pensée et les mémos-analytiques s'avèrent nécessaires, d'une part, pour prendre connaissance des faits vécus, et d'autre part, pour comprendre la signification des faits interprétés. De telle manière, ces techniques ont été utilisées pour faire ressortir des données empiriques significatives, dans la transcription des données de l'entrevue non-dirigée, ainsi que dans les documents de projet. Le journal de bord, l'expérimentation par la pensée et les mémos-analytiques sont les principales techniques présentées, ci-après.

5.4.5.1 Journal de bord

Afin d'être en mesure de colliger mes observations, mes expériences, mes ressentis, tout au long de cette recherche doctorale, j'ai tenu un journal de bord. L'utilisation du journal de bord a été retenue, car celui-ci s'avérait être le plus approprié pour noter, enregistrer et conserver toutes les données jugées significatives et pertinentes (Fortin & Gagnon, 2016). Mon journal de bord m'a permis de noter et de décrire les faits vécus au sein de l'équipe de projets, comme les réactions des membres, les dynamiques groupales observées, les impressions, les émotions exprimées ainsi que mon vécu et ce que je ressentais à l'instant même. Il est à noter que les observations notées seront

inscrites de manière chronologique, sans toutefois toujours avoir des dates exactes⁷⁴, ce qui a facilité la compréhension de l'évolution de la complexité dans le temps.

5.4.5.2 Expérimentation par la pensée

J'ai retenu, également, la technique de collecte de données d'expérimentation par la pensée, puisqu'elle a permis de faire émaner divers scénarios pour tenter de comprendre des actions ou événements, que je n'ai pas pu observer. Cette expérimentation a été cruciale, afin de modéliser l'intelligibilité du phénomène par une représentation symbolique (Forget, 2016). Ainsi, cela a favorisé la formulation des hypothèses sur ce qu'est réellement le phénomène étudié, en étant un médiateur dans cette opération cognitive théorique (Forget, 2016). Il n'est, donc, pas surprenant que la pensée, dans ce processus expérimental, prenne forme sous la pesée du réel. Elle implique, alors, les stéréotypes, la logique tyrannique de l'idéologie, le déséquilibre émotionnel ou la confiance biaisée par les a priori dont on fait preuve à l'égard du monde extérieur (Pigallet, 1998).

On retient que l'expérimentation par la pensée relève de l'interprétation grammaticale en construisant une compréhension interprétative issue de la valeur préalable de la langue (Schleiermacher, 1989). En utilisant mes connaissances antérieures et mon imaginaire pour modéliser des hypothèses facilitant ma compréhension de l'objet à l'étude, j'ai adopté une approche herméneutique. Toutefois, comme l'expérimentation par la pensée est une démarche constructive, dont l'action conjecturale permet de concevoir le phénomène par l'expérimental de la pensée, par le biais d'hypothèse expliquant le phénomène à l'étude (Brown & Kotchan, 1993), j'ai pris aussi part à une expérience phénoménologique. Cette expérience incite l'abandon d'une

⁷⁴ Par exemple, pour certaines données, on remarque une date longue, comme 24 avril 2019, pour d'autres uniquement le mois et l'année.

dualité entre description et construction, afin d'admettre l'émergence d'une distinction entre le mythique et le spéculatif (Depraz, 2004). La différenciation amenée, entre la pure description de la construction spéculative (Depraz, 2004), permet d'admettre l'identification de plusieurs scénarios relevant de la réduction eidétique, tel que mentionné précédemment.

De la sorte, l'expérimentation par la pensée, qui permet l'identification de plusieurs scénarios facilitant l'induction nécessaire pour généraliser les observations (Tulloch, 1995), s'intègre dans la science eidétique de la phénoménologique, car l'objectif réside à la conception des eidè par induction scientifique au détriment d'une élaboration de cohésions vides de sens (Depraz, 2004). Cette technique de collecte occasionne un raisonnement philosophique solipsiste, puisque le moi réduit produit ce processus intellectuel (Husserl et al., 1966).

Au sein de cette thèse, j'ai, donc, utilisé l'expérimentation par la pensée, pour construire des hypothèses sur le phénomène. Lorsque j'ai tenté de comprendre un comportement, après une rencontre que je n'ai pas pu assister, j'ai utilisé l'expérimentation par la pensée, pour identifier plusieurs scénarios sur la cause de ce changement de comportement ou d'humeur, dans le CEHVCPC. Conséquemment, lorsque j'ai observé que mon Directeur, après une rencontre avec l'analyste d'affaires, change l'orientation stratégique et priorise un projet sans même avoir effectué une analyse approfondie, j'ai usé de l'expérimentation par la pensée pour tenter d'imaginer le contenu de la conversation qui a eu lieu, lors de cette réunion. Cette technique a eu davantage recours à mon imaginaire pour élaborer les divers scénarios. C'est pour cela, l'utilisation de l'approche « ethnodrame » est devenue inévitable, puisqu'elle a permis « *d'imaginer certains passages, rencontres ou événements manquants du quotidien, afin de comprendre les échanges et l'environnement* » (Mienczakowski & Morgan, 2006). Bien que la méthodologie implique

l'imaginaire, on saisit que cette approche n'implique pas la création d'acteurs fictifs lors de l'élaboration des scénarios, ce qui signifie que tous les scénarios imaginés ont pris en compte le contexte, la dynamique, les comportements et les relations préexistantes. En sommes, l'expérimentation par la pensée est indispensable pour la tenue de mon journal de bord.

5.4.5.3 Mémo-analytique

De surcroît, j'ai retenu l'utilisation de mémo-analytique. Comme le mémo-analytique est en soi des notes analytiques (Paillé & Mucchielli, 2021), résultant d'un processus de création de la pensée intellectuelle, celui-ci s'est avéré essentiel et indispensable pour donner un sens aux données recueillies. Il est un incontournable pour passer d'une simple description des faits vécus à une contextualisation et interprétation de ces faits, de manière à donner une signification aux faits interprétés, car il admet la réflexivité des données recueillies. C'est pour cela qu'il y a plusieurs variétés de mémos, comme le compte rendu de codage⁷⁵, le compte rendu théorique⁷⁶ et le compte rendu opérationnel⁷⁷ (Strauss & Corbin, 2004). Dans le CEHVCPC, mes mémos-analytiques s'apparentent au compte rendu théorique, puisqu'ils contiennent mes réflexions et mes représentations du réel, depuis l'analyse initiale, lors de la collecte de données. Puisque mon processus d'enquête est itératif et simultané (collecte et analyse), dès la collecte de données, j'ai débuté des mémos-analytiques me permettant d'interpréter les faits vécus simultanément, ce qui a accentué les va-et-vient entre collecte et analyse.

⁷⁵ « Les mémos comprenant les résultats à proprement parler des trois types de codage : ouvert, axial et sélectif » Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press Fribourg. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39955993q>.

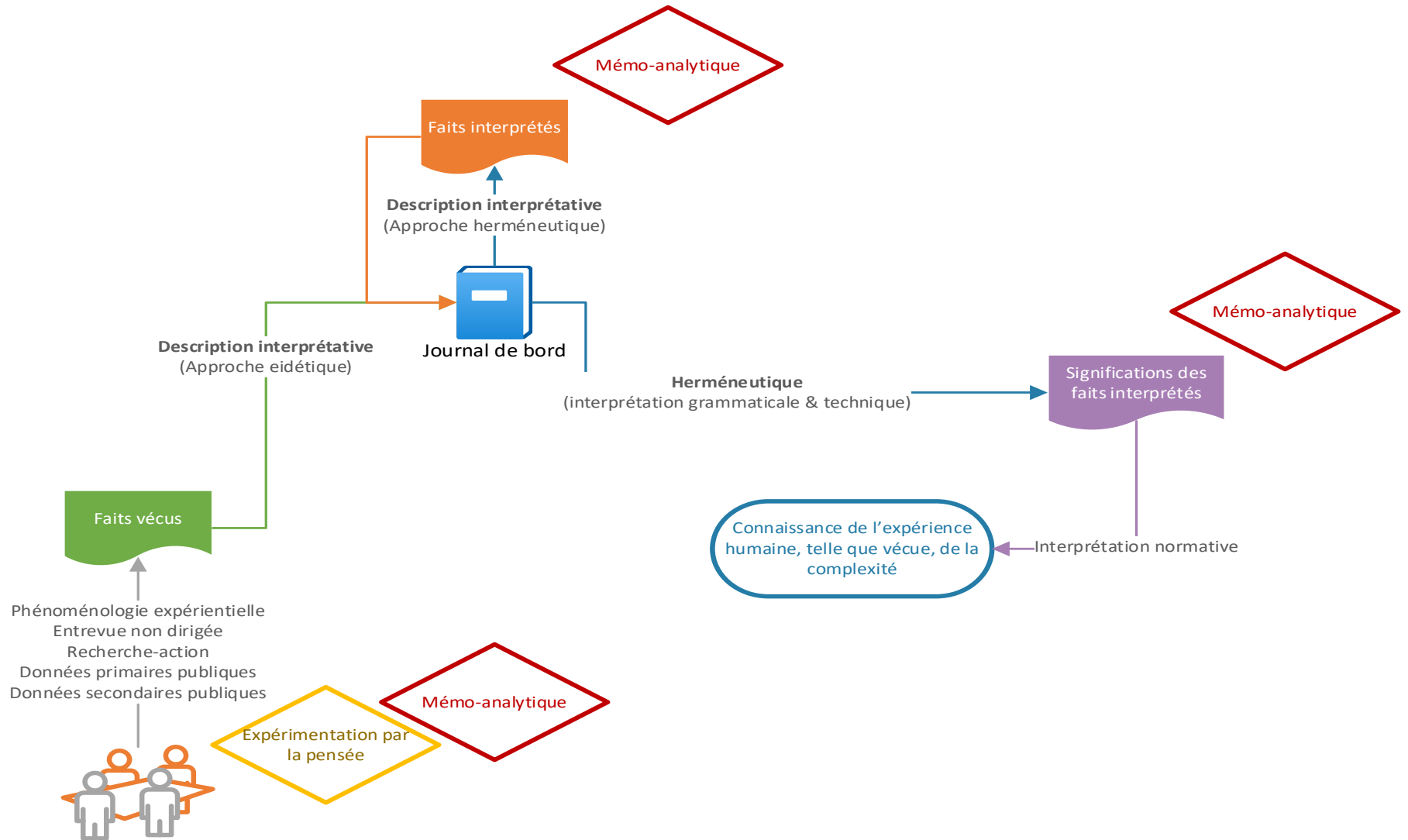
⁷⁶ « Les mémos de sensibilisation et de récapitulation qui contiennent les réflexions et les idées de l'analyste sur l'échantillonnage théorique et d'autres problématiques » *ibid.*.

⁷⁷ « Les mémos comprenant les directions procédurales et les rappels » *ibid.*.

5.4.6 Relations entre les techniques

En outre, lorsqu'on s'attarde sur la relation existante entre les techniques d'étude que j'ai retenue, il est possible d'observer que chacune concorde tant entre elles qu'avec mes divers ancrages : ontologique, épistémologique et méthodologique. Tout d'abord, l'expérimentation par la pensée ainsi que les mémos-analytiques ont été élémentaires pour recueillir les données quant à la méthodologie phénoménologie expérientielle. Ces deux techniques, au moyen de l'approche eidétique et herméneutique, ont permis de colliger les faits vécus, de produire des faits interprétés ainsi que de donner une signification à ces faits interprétés. On observe, également, que le journal de bord a été un point central entre de simples observations (données empiriques) et le processus d'interprétation itératif, puisque les notes réflexives découlant de l'expérimentation par la pensée et les mémos-analytiques y ont été consignées. Somme toute, les méthodes et techniques de collecte de données s'intègrent, d'une part, dans un paradigme interprétatif, en s'intéressant aux faits vécus et à leur interprétation ainsi qu'en donnant un sens à ces faits interprétés. D'autre part, en tentant de produire une connaissance universelle, elles cadrent, dans un deuxième temps, au paradigme fonctionnaliste. Ces méthodes et techniques ont été cruciales pour la construction de la connaissance de l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexité, et la figure 15 : Relation entre méthode et technique de collecte de données ainsi que l'analyse stratégique parvient parfaitement à illustrer le processus de construction ainsi que l'interdépendance des méthodes.

FIGURE 15 : RELATION ENTRE MÉTHODE ET TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES AINSI QUE L'ANALYSE STRATÉGIQUE



5.4.7 Rigueur scientifique : validation et fiabilité

Étant donné que ma thèse implique nettement plus qu'une simple interprétation pour l'attribution d'une signification, il s'avère indispensable d'en démontrer sa pertinence. Comme j'adopte une posture épistémologique interprétative n'admettant pas une approche quantitative, il devient moins pertinent d'appliquer des critères de rigueur. Laperrière (1997) énonce que la rigueur provenant des recherches quantitatives est inadéquate et inapplicable aux recherches dites interprétatives (Laperrière, 1997), puisque ces recherches interprétatives souhaitent effectuer une analyse plus approfondie à de multiples niveaux, afin d'aller au-delà d'une description élémentaire des données empiriques (Fortin & Gagnon, 2016). C'est, donc, pour cela que cette présente sous-section traitera davantage de la crédibilité, notamment la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité, car elles représentent toutes des critères constructivistes (Lincoln & Guba, 1985) corrélant au paradigme de ma recherche.

5.4.7.1 Crédibilité

Lorsqu'on parle de crédibilité, on fait référence à la véracité des faits reflétés. La crédibilité est un concept permettant d'évaluer et d'attester que le portrait dressé et le descriptif du phénomène vécu et communiqué relatent adéquatement la réalité interprétée et traduite (Fortin & Gagnon, 2016). La crédibilité de ma thèse est soutenue par la RA effectuée, particulièrement par l'étude de cas. En recourant à ce cas longitudinal instrument de la RA, j'assure de peindre avec exactitude la description du phénomène de l'expérience humaine vécue de la complexité, puisqu'en principe un *« engagement prolongé du chercheur sur le terrain permet de cerner les différents points de vue des participants, ce qui peut aider à renforcer le climat de confiance »* (Fortin & Gagnon, 2016, p. 377). Ainsi, la RA impliquant divers instruments a été l'outil facilitant ma compréhension des

divers événements du terrain et de la dynamique présente dans un projet complexe, ce qui a permis d'attester la crédibilité des données à plusieurs niveaux.

En prenant soin d'utiliser de multiples méthodes de recherche, dont l'entrevue non-dirigée, j'assure un rapprochement et un recoupement de diverses méthodes de collecte et d'interprétations de données, afin d'émettre des résultats et une synthèse fondée sur le phénomène à l'étude (Angermüller, 2006; Fortin & Gagnon, 2016; Wright, 2006), ce qui a facilité une triangulation des faits. Il est à noter que cette triangulation s'est avérée utile pour le renforcement de la crédibilité de l'interprétation, lorsque chaque méthode endigue une conclusion commune et universelle (Fortin & Gagnon, 2016). Nonobstant, comme mentionné antérieurement, cette crédibilité, dans le cadre d'une recherche qualitative, est aussi plausible par la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité des données, soit trois éléments présentés ci-après.

5.4.7.1.1 Transférabilité

On conçoit que la transférabilité, dans le contexte de la crédibilité des données, fait allusion à la capacité de transposer et d'appliquer les conclusions émergées de l'analyse des données, dans des contextes comparables et analogues (Fortin & Gagnon, 2016). En procédant à des entrevues non-dirigées, je tente de chercher des éléments communs entre mon expérience, mon récit de vie (mon contexte) à celles de l'équipe de projet complexe, ce qui a assuré la validation externe. De la sorte, cette mise en commun a admis « *la densité et la clarté des descriptions faites du contexte à l'étude et des activités observées sur le terrain* » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 378). C'est pourquoi, je peux attester que la validation des conclusions tirées de mes observations⁷⁸ avec le récit des participants

⁷⁸ De mes expérimentations par la pensée ou de mes notes réflexives

aux entrevues non-dirigées permet la transférabilité, en raison des évaluations d'applications éventuelles menées lors du codage axial et sélectif, qui seront abordées dans la rubrique 5.5.3 Processus itératif de validation (données, analyse, littérature) postérieurement.

5.4.7.1.2 Fiabilité

Il m'est possible d'assurer la fiabilité de cette thèse, en rendant universelle et commune, l'expérience vécue relatée sur le terrain d'étude. Ainsi, en recueillant le vécu de l'équipe du CEHVCPC, par le biais de l'entrevue non-dirigée, je suis parvenue à obtenir une constance dans les résultats, ce qui permet la fiabilité des données. Comme la fiabilité, lorsqu'il est question d'une étude qualitative, permet de démontrer l'intégrité des données dans le temps et durant des conditions variées (Fortin & Gagnon, 2016), en procédant à des entrevues non dirigées, j'ai admis, d'une part, l'interprétation d'autrui limitant l'emprise de ma subjectivité, et d'autre part, la constance des résultats recueillis. En posant une question unique, à tous les participants, j'ai pu obtenir des résultats constants de sujets vivant des circonstances similaires, ce qui a permis de saisir que le phénomène n'est pas singulier et de vérifier que tout le monde s'entend sur l'existence et l'ubiquité de son intelligibilité. Les interprétations et le sens donné du phénomène sont devenus une compréhension commune de ce qu'est la complexité. Il est à noter que la subjectivité ubiquiste dans la recherche n'affecte guère la rigueur, puisqu'elle s'avère même rudimentaire dans une RA. C'est-à-dire, du fait qu'on estime qu'il n'est point possible que le chercheur allègue une neutralité (aucune subjectivité), car il est appelé « *à s'engager non seulement intellectuellement, mais*

également, affectivement et socialement, c'est-à-dire avec ses valeurs, ses idéologies, ses croyances et tout son être », on peut donc en induire que cette subjectivité contribue à valider les faits observés et ressentis et devient un attribut indispensable.

De plus, en optant pour un processus d'analyse de données sur trois niveaux, il m'est possible de démontrer la nécessité d'une démarche menant jusqu'à l'analyse explicative essentielle pour la théorisation, ce qui a permis, donc, une clarification non seulement de la conceptualisation et schématisation du codage, mais également, du processus d'analyse de données, pour garantir cette fiabilité dans le temps (Fortin & Gagnon, 2016). Il est important de noter que lorsque j'ai exécuté les différentes techniques, j'ai entrepris une triangulation des données, tout comme mes notes réflexives, j'ai entériné la fiabilité des données, ce qui a assuré la fiabilité, et accentué, par la même occasion, la rigueur scientifique.

5.4.7.1.3 Confirmabilité

Quant à la confirmabilité, elle réfère au critère évaluant l'intégrité d'une étude, selon le degré d'objectivité ou de neutralité présent, non seulement dans les données, mais également, dans leur interprétation (Fortin & Gagnon, 2016). Dans le contexte de ma thèse, celle-ci est possible, tout d'abord, par l'objectivité qu'amènent les approches utilisées. En appliquant la notion d'*Épochè*⁷⁹, pour faire abstraction de mon jugement, mes *a priori*, ma personnalité et mon humeur, lors de

⁷⁹ Relève de la phénoménologie, soit une mise en parenthèse, suspension de la philosophie et logicien Edmund Husserl Depraz, N. (2013). D'une science descriptive de l'expérience en première personne : pour une phénoménologie expérientielle [Article]. *Studia Phaenomenologica*, 13, 387-402.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=120610476&lang=fr&site=ehost-live> , Pentzopoulou-Valalas, T. (1988). L'époché ou la conquête du phénomène. Reflexions sur une confrontation possible de l'époché de Husserl et de l'époché des sceptiques grecs. *Kant-Studien*, 79(2), 218.
<https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?docview/1294118501?accountid=14724> .

l'écriture expérientielle des récits de vie, de mes notes réflexives ou des trois niveaux d'analyse, je peux, alors, invoquer l'objectivité des données. Comme l'utilisation de multiples méthodes de recherche a admis une triangulation, elle permet, également, la confirmabilité des données. En faisant une collecte de données multiples, on parvient à neutraliser les biais de l'étude, ce qui a assuré son intégrité et donc, sa confirmabilité. Malgré la singularité de l'expérience humaine et du processus d'acte expérientiel de création de connaissances de cette complexité, telle que vécue et perçue, on obtient, tout de même, une compréhension objective du phénomène.

5.5 Stratégie, méthode et technique d'analyse

Sans l'ombre d'un doute, la technique d'analyse est fondamentale et cruciale, pour toutes recherches, car elle est l'approche permettant la traduction des données empiriques observées en une synthèse significative. Majoritairement, elle prend la forme d'une analyse de contenu, par le biais d'un traitement des données recueillies (Fortin & Gagnon, 2016). Lors de cette étape, les données sont scindées en plusieurs sections, pour faciliter le codage et leur regroupement en catégorie, dans l'optique d'interpréter et de donner un sens au phénomène (Fortin & Gagnon, 2016). Dans cette présente section, j'énonce les techniques d'analyse utilisées dans mon processus d'enquête ainsi que le croisement entre les méthodes et techniques d'analyse. Je traite, également, de mon processus itératif de validation.

5.5.1 Stratégie d'analyse : structure et processus d'enquête

Dans l'optique d'analyser adéquatement les données, j'ai élaboré une structure en trois étapes, pour l'analyse des faits vécus (phénoménologie), et une structure en quatre étapes, pour l'analyse des significations des faits interprétés. Lors du premier niveau d'analyse (description des faits vécus),

j'extrais, tout d'abord, des faits vécus qui m'apparaissent significatifs. J'ai effectué une première codification⁸⁰ de ces données significatives, afin d'être en mesure, en dernier lieu, d'effectuer un codage complémentaire⁸¹. Ce premier niveau d'analyse permet, donc, un codage ouvert des données brutes empiriques. Tandis qu'au deuxième niveau d'analyse, essentiel pour donner une signification aux faits interprétés, j'ai débuté par une analyse herméneutique⁸², ensuite, j'ai effectué une synthèse qualitative interprétative des données, en procédant au codage axial qui mènera au codage sélectif. Ci-après, j'énonce les différentes techniques d'analyse utilisées.

5.5.1.1 Auto-ethnométhodologie

Dans un premier temps, j'ai retenu la technique d'analyse d'auto-ethnométhodologie, puisqu'elle permet de me centraliser sur le symbolisme que j'ai donné aux événements, aux échanges et à diverses relations observées. Cependant, puisque cette méthode s'incorpore dans l'ethnométhodologie, comme c'est une façon de l'appliquer, il devient pertinent de brosser, également, le portrait de ce qu'est l'ethnométhodologie.

5.5.1.1.1 Ethnométhodologie

Selon Garfinkel (1967, p. 1), l'ethnométhodologie est une approche qui tente « *de traiter des activités, des circonstances et des raisonnements pratiques d'une étude empirique, en portant une attention particulière aux activités banales de la vie quotidienne du sujet, comme à ceux extraordinaires* » (Garfinkel, 1967, p. 1). Par l'examen des expériences du sujet dans sa

⁸⁰ Les différents codes sont présentés à la section 5.5.3.1 Niveau d'analyse et codage

⁸¹ Codage axial

⁸²**Descriptive** : pour l'analyse des données issues de la phénoménologie expérientielle, de l'entrevue non dirigée

quotidienneté, on permet l'utilisation de méthodes et techniques ayant pour fondement le bon sens (Leiter, 1980). C'est pour cela que cette méthode a été essentielle pour :

« L'analyse des activités quotidiennes en tant que méthodes des membres pour rendre ces mêmes activités visiblement rationnelles et à portée de la main, soit responsables, en tant qu'organisations d'activités quotidiennes courantes » (Garfinkel, 1967, p. vii).

On comprend que cette approche nécessite un certain accomplissement pratique, une indexicalité et une réflexivité pour saisir la réalité du milieu, lors des observations. La pratique est indispensable, étant donné que le sens donné à la réalité du sujet découle de ses actions. Il parvient à tirer l'information de chaque activité pour construire une connaissance et sa réalité. La pratique devient, donc, un concept clé pour traiter des données des échanges dans le quotidien et une approche pour construire un monde raisonnable doté de sens (Coulon, 2014, p. 27).

Tandis que l'indexicalité est un concept qui permet de contextualiser le réel, selon des expressions indexicales (Coulon, 2014). Ainsi, on comprend que le sens des mots (données) est tributaire du contexte dont il émane, étant donné qu'on mentionne que la signification provient du contexte, comme les conversations ou événements antérieurs (Coulon, 2014). Dès lors, il n'est pas étonnant que chaque mot utilisé n'ait guère la même signification ou représentation pour chaque acteur. C'est, peut-être, pour cela que Garfinkel (1967) énonce l'importance des circonstances pratiques, puisqu'on ne peut saisir le sens du mot sans comprendre l'action pratique s'y rattachant, ce qui représente le contexte.

L'indexicalité a été un concept clé pour comprendre le langage du milieu d'étude et développer cette linguistique terrain inévitable. De ce fait, elle a permis de saisir le langage particulier du terrain, qui n'est point accessible à un chercheur non intégré dans le milieu d'étude, ce qui rend

celle-ci cruciale pour la découverte de la connaissance locale. Ainsi, l'indexicalité de l'ethnométhodologie fait du chercheur un indigène, puisque celui-ci devient en mesure de saisir « *la connaissance locale, les pratiques locales, les vernaculaires locaux et tous autres éléments qui contribuent à l'identification de ce qui est* » (Watson, 2001, p. 21), au sein du milieu d'étude.

Quant à la réflexivité, on remarque qu'elle a été également essentielle pour l'interprétation d'un phénomène (Leiter, 1980). En effet, par le fait qu'elle éclaire sur les caractéristiques des paramètres indispensables pour les comptes, elle permet de saisir toutes les subtilités du contexte (Leiter, 1980, p. 144). La réflexivité, étant une suite continue de l'indexicalité et non seulement une propriété des comptes, mais offre également un élément permettant de saisir le comportement dans un contexte particulier (Leiter, 1980, p. 144). Elle devient le résultat de la propriété indicielle tant des objets et événements que de la parole (Leiter, 1980). On peut, donc, affirmer que la réflexivité a été indispensable pour la construction de la connaissance d'un phénomène, puisqu'elle a fourni le cadre social tout en démontrant l'homologie existant entre la description et la production, ce qu'on comprend être « *une interaction entre la compréhension et l'expression de cette compréhension* » (Coulon, 2014, p. 36). Les actions dans la quotidienneté d'un acteur sont similaires à l'acte de décrire la situation vécue (Garfinkel, 1967, p. 1).

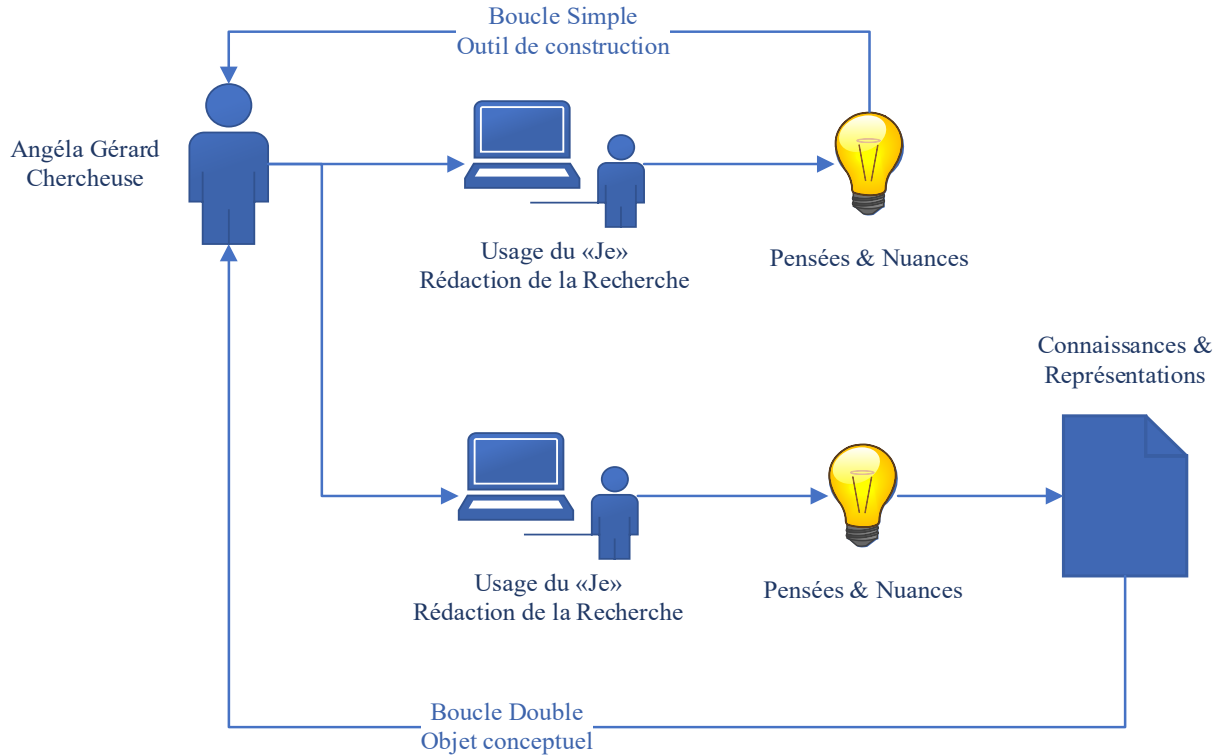
Comme l'ethnométhodologie permet l'évaluation du sens que l'humain donne à la structure sociale, par le biais, de ses interprétations, ses observations et sa description de son vécu, incluant celle de la société dans laquelle il évolue, cette technique s'est avérée indispensable pour le cas à l'étude. Alors que l'application de l'auto-ethnométhodologie a consisté, dans un premier temps, à prendre note de toutes mes actions posées, de toutes mes réactions lors d'un échange ou de tous les émotions et sentiments ressentis lors des échanges ou du projet, tous les jours durant la période

d'observation. Il est à noter que j'ai eu, également, à prendre conscience de tous mes faits et gestes ainsi que mes émotions, lors des observations, pour tenter de comprendre le symbolisme du cadre social du projet et des échanges ainsi que ma pratique. C'est donc pour cela que j'ai été à la fois observatrice et participante, pour être confrontée à la réalité de l'équipe de projet, dans mon quotidien, ce qui m'a permis de tenir un journal de bord pour répertorier toutes mes expériences du PIT. Lors des réunions, par exemple, j'ai pris note de ce que j'ai éprouvé à l'égard des commentaires des autres membres de l'équipe ainsi qu'indiqué ce que j'ai compris du comportement des autres ou de la dynamique.

5.5.1.2 Démarche discursive

Afin de faciliter le développement de ma pensée et les nuances nécessaires, pour créer les connaissances désirées relatives à la recherche, dans cette thèse, je fais l'usage du « *je* ». La rédaction à la première personne du singulier est légitime, puisque dans un premier temps je fais référence à mes observations et à mes représentations, raison pour laquelle j'ai été l'unité d'observation et que mes expériences ont été l'unité d'analyse. Dans un deuxième temps, son utilisation est nécessaire pour faciliter une création à boucle double desdites connaissances. C'est-à-dire, faciliter l'apprentissage du phénomène de complexité avec l'objet conceptuel (connaissances) et l'outil de construction de l'objet conceptuel (acte de la pensée), telle qu'illustrée la figure 16 : Boucle d'apprentissage double.

FIGURE 16 : BOUCLE D'APPRENTISSAGE



Cette démarche discursive a été primordiale dans ma thèse, puisque cette technique de traitement de données :

« S'intéressent à la manière dont des unités de rangs différents (unité lexicale ou grammaticale, syntagme, énoncé, séquence textuelle, texte, discours) concourent à la construction du sens et à l'interprétation » (Lecolle et al., 2018, p. 37).

Comme on s'attarde à mon acte de création de connaissances et de représentations, par l'entremise de mes ressentis, mes interprétations, voire mon récit, la démarche discursive a permis de faire primer le sens que j'ai donné à la complexité et l'interprétation que j'ai des thématiques émanant de la dynamique du terrain d'étude, dans le CEHVCPC.

5.5.2 Méthodes et techniques croisées d'analyse

En fonction des méthodes et techniques de recherche retenues, il a été possible de procéder à la corroboration et la corrélation de l'expérience de la complexité lors de ce cas longitudinal. On saisit que ce phénomène ne relève pas de la logique causale, puisqu'il n'est guère question de causalité, dans laquelle, l'un amène l'autre. Ce processus de concaténation de la connaissance — étude de la connaissance tant physique que biologique — de la construction de la connaissance, ce qui permet une représentation plus riche d'un élément unitaire et primaire. À cet effet, on remarque que l'unité d'observation a été le comportement et que l'unité d'analyse résidait davantage dans l'hypothèse entre la dissonance cognitive et psychologique en respect des autres techniques. Ces méthodes et techniques favorisent la modélisation d'une analyse à trois niveaux, ce qui a engendré, par la même occasion, la transférabilité de la connaissance découlant de la transparence de cette thèse.

Il m'a été possible d'observer, un premier croisement entre les différentes techniques. Ce premier niveau, dans les résultats, a permis de constater un croisement entre le ressenti et la confusion cognitive, puisque les sentiments psychologiques y sont interreliés. Ainsi, le cognitif et le psychologique se coconstruisent simultanément, puisque les deux se créent en même temps et l'un ne va pas sans l'autre. Dès lors, la politique technique devient un mécanisme qui permet d'assurer un suivi croisé de la même unité d'analyse qui est l'objet d'analyse, ce qui a facilité ainsi la validation tant interne qu'externe du cas. Ce sont justement ces croisements qui attestent de la transférabilité et la fiabilité des données et de la recherche dans son intégralité.

5.5.2.1 Auto-ethnométhodologie

Tout d'abord, si on porte une attention particulière à l'auto-ethnométhodologie, je constate que la réflexivité, nécessaire pour la désignation des pratiques (Coulon, 2014), s'apparente à la phénoménologie transcendantale, puisqu'elle permet de décrire l'expérience vécue et observée. Ainsi, procéder à une mise en parenthèse, dans le cadre d'une phénoménologie Husserlienne pour décrire la réalité telle que perçue sans a priori, indirectement, cela valide l'approche ethnométhodologique. Il n'est, donc, pas étonnant que Coulon (2014) énonce que l'ethnométhodologie emprunte sa notion de réflexivité à la phénoménologie.

La notion d'indexicalité permet de dresser une relation avec la technique d'analyse de démarche discursive. Comme avec l'indexicalité on comprend que « *les mots et les phrases n'ont pas le même sens pour tous* » (Coulon, 2014, p. 28), lorsque j'utilise le « je », je me réfère à mes interprétations, de manière à donner un sens à mes expériences, ce qui est en soi l'outil de construction de l'objet conceptuel. C'est pourquoi, on énonce que la signification d'un mot découle directement des facteurs contextuels, notamment les conversations antérieures ou l'intention immédiate (Coulon, 2014). Dès lors, l'auto-ethnométhodologie a favorisé l'objet conceptuel (acte de la pensée) en permettant le traitement de données.

Par le fait que l'ethnométhodologie s'est préoccupée davantage de la reconstitution de l'ordre social par les acteurs (Coulon, 2014), je peux faire une relation d'une part avec les récits de vie recueillis auprès des acteurs. D'une part, comme on s'est attardé à la pratique des acteurs, pour la coconstruction d'une connaissance permettant de comprendre le phénomène de complexité, on valide la pertinence de la méthode. Alors que d'une autre part, lorsqu'on a tenté de construire une théorie issue de l'acte de création de connaissances, on s'est aligné à l'ethnométhodologie, qui

permet l'accessibilité à une compréhension de l'action, car on en donne un sens par une révélation à autrui (Coulon, 2014).

5.5.2.2 Phénoménologie expérientielle

Il est également possible d'affirmer qu'il existe une relation entre la phénoménologie expérientielle et les autres techniques. Tout d'abord, par le fait que les expériences représentent l'unité d'analyse dans ma thèse, j'ai pu mettre en relation l'auto-ethnométhodologie et l'ethnométhodologie impliquant l'observation du comportement et des perceptions, soit un récit de vie au sein de la complexité.

Par la suite, comme l'expérience est le résultant d'une participation au projet complexe, je peux faire un parallèle avec la recherche-action. La phénoménologie expérientielle se retrouve dans la pratique dont il est question dans la recherche-action ainsi que dans les sous-approches, que ce soit en faisant le mimétisme avec le référencement aux expériences antérieures, la formation/le coaching en faisant le transfert de connaissances issues de ces expériences ou l'expérientielle en faisant la co-construction de la connaissance avec l'intégration (collaboration) des expériences de l'équipe de projets.

De surcroît, l'intersubjectivité de la phénoménologie, qui rend compte et partage l'expérience, a permis une relation avec la démarche discursive, puisque :

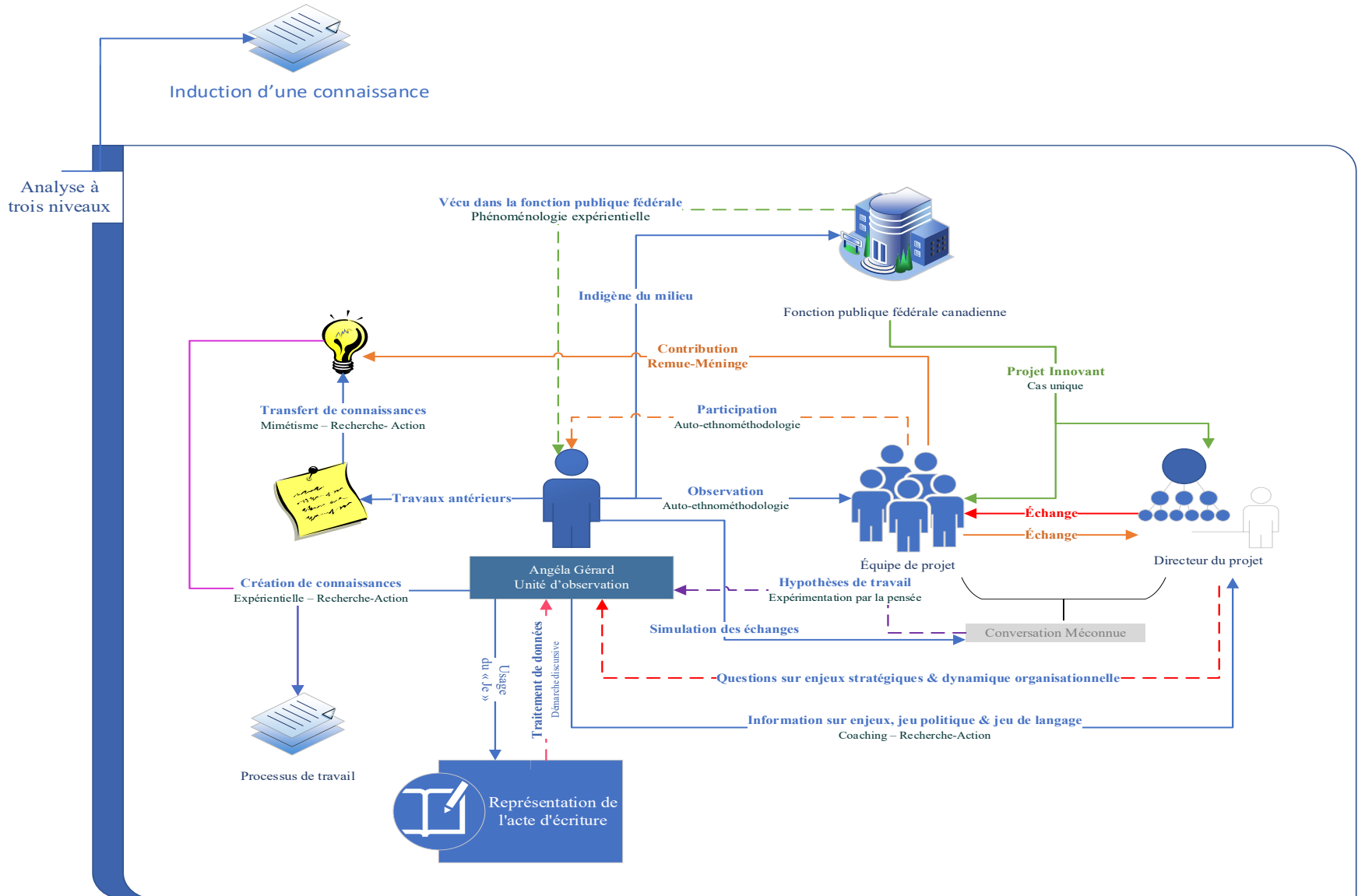
« Les résultats obtenus grâce à des protocoles dits en troisième personne ne sont donc pas neutres, c'est-à-dire vrais indépendamment de la situation individuelle de chaque sujet, mais exigent que l'on prenne en compte les témoignages en première personne » (Depraz, 2004, p. 156).

Dès lors, l'utilisation du « je » me permettant de m'approprier les connaissances et représentations, par l'outil de construction de l'objet conceptuel, a donné accès à mes expériences et ressentis dont il est question dans la phénoménologie expérientielle. On remarque que la phénoménologie corrobore également avec l'étude de cas, puisque celle-ci a relaté le récit de vie reconstruisant l'expérience pour en dégager un sens du vécu (Fortin & Gagnon, 2016). À travers le journal de bord, j'ai communiqué toutes les actions posées, les sentiments éprouvés et toutes les perceptions que j'ai eues dans le PIT, ce qui constitue mon expérience de la complexité. Le journal de bord, qui en soi est un outil de collecte de données, a permis de prendre note de mon récit de vie (mes expériences), ce qui me permet d'utiliser la technique d'étude de cas. La relation provient, donc, du fait que la recherche phénoménologique de ma thèse concerne une dimension d'une expérience de vie particulière.

5.5.2.3 Analyse à multiples niveaux

Puisque dans la phase préparatoire, j'ai usé de l'expérimentation par la pensée, pour tisser des liens entre des dimensions non immédiatement apparentes, afin de saisir les thématiques, je peux dresser une relation entre cette démarche et l'analyse à multiples niveaux. L'expérimentation logique a permis d'effectuer un travail de comparaison (avant et arrière) tant horizontal que vertical, on comprend que celle-ci a facilité la comparaison d'une production d'une analyse multiple croisée, s'apparentant à la théorie enracinée (Caty & Hébert, 2019; Guillemette & Luckerhoff, 2009, 2015; Soulet, 2006). On a pu attester que la démarche concorde avec la procédure de reconstitution et de projection qu'on peut percevoir également dans une analyse croisée à trois niveaux de codage. En outre, la figure 17 : Représentation de la relation des méthodes et techniques de la recherche, dans le CEHVCPC, ci-après, parvient à illustrer en quoi ces techniques corroborent entre elles, pour le cas à l'étude.

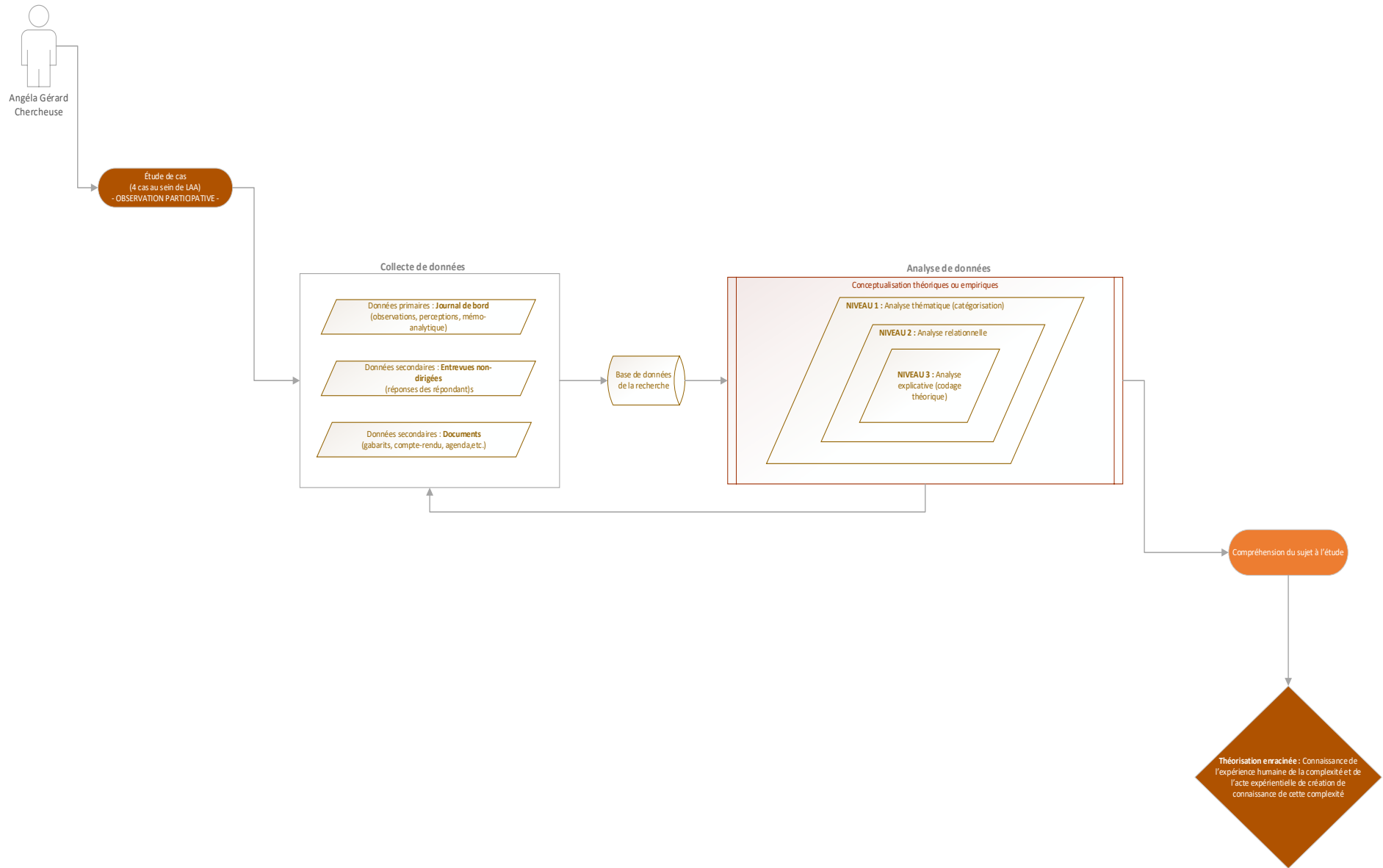
FIGURE 17 : REPRÉSENTATION DE LA RELATION DES MÉTHODES ET TECHNIQUES DE LA RECHERCHE, DANS LE CEHVCPC



5.5.3 Processus itératif de validation (données, analyse, littérature)

L'analyse des données qualitative a été fondamentale pour comprendre la teneur des données et en saisir l'essence même. Cette analyse a été l'une des sections les plus cruciales, puisqu'elle admet l'agencement, l'ordonnement et la traduction des données, par le biais, de l'exploration de thématiques, de catégories ou de références de chaque fait significatif (Fortin & Gagnon, 2016; Urquhart, 2013). Ainsi, par des retours en arrière continus (aller-retour) entre la collecte des données (vécu des participants de l'échantillon à l'étude) et les concepts théoriques (linguistique scientifique) et empiriques (linguistique du terrain) (Fortin & Gagnon, 2016), cette dernière parvient à me permettre de décrire et de donner un sens à l'environnement à l'étude. À travers un processus de codage, les méthodologies ont permis d'extraire une signification, par l'entremise de codes agissant comme des unités de sens (Fortin & Gagnon, 2016; Urquhart, 2013), de manière à dresser des relations pour une compréhension menant à la connaissance du sujet à l'étude. Dans le cadre de cette thèse, cette analyse de données a pris la forme d'une analyse multiple à trois niveaux, menant à une compréhension d'une part de l'expérience humaine de la complexité et d'autre part, du processus de l'acte de création expérientielle de connaissances de cette complexité, telle que vécue et perçue. Ainsi, comme démontré dans la figure 18 : Processus d'analyse des données, mes données tant primaires que secondaires ont permis de procéder, en premier lieu, à une analyse thématique (niveau 1). Par la suite, la catégorisation y découlant a facilité une analyse relationnelle (niveau 2), ce qui a permis un codage théorique pour une analyse explicative (niveau 3). Chacun de ces niveaux a conféré un raisonnement plus approfondi de cette quête de connaissance de la complexité émanant de l'expérience humaine et du processus d'acte expérientiel de création de connaissances de ladite complexité. Les sous-sections ultérieures présentent davantage les codages et leur apport.

FIGURE 18 : PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNÉES



5.5.3.1 Niveau d'analyse et codage

En vue de procéder à l'analyse exhaustive de données, il est apparent qu'il soit primordial de procéder aux codages des données observées. Cette analyse détaillée n'est point possible sans le premier niveau de codage descriptif, puisqu'il s'est avéré indispensable pour l'interprétation des thématiques émergées (Fortin & Gagnon, 2016). Ce premier codage a eu pour objectif de faciliter l'identification des faits significatifs dans les diverses bases de données. C'est pourquoi ce codage, qui est en soi un code ouvert, est une mise en lumière des données importantes. Ce codage, dans le contexte de ma thèse, avait déjà été entamé, inconsciemment, lorsque j'ai tenté de saisir les thématiques émergentes de mon terrain d'étude. À ce niveau d'analyse, j'ai eu à procéder au codage ouvert, puisque celui-ci a été « *utilisé au début de l'analyse et vise à faire ressortir le plus grand nombre de concepts et de catégories possible, tout en précisant leurs propriétés et leurs dimensions* » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 372). Dans mon processus, celui-ci me permet de relever et d'identifier, les différents éléments qui m'apparaissent les plus significatifs, dans la base de mes données collectées. Puisque les données émergent de différentes sources, à ce stade, je ne fais que décrire les éléments importants de ces sources de données, sans toutefois procéder à la catégorisation de celle-ci. Néanmoins, cette première étape concède une conceptualisation initiale et primitive du phénomène étudié (Fortin & Gagnon, 2016), autrement dit, une segmentation des données, selon les diverses sources.

Dans un second temps, au deuxième niveau, je procède au codage axial, pour mettre en relation les diverses dimensions retenues. Ce codage est essentiel pour mon analyse de données, puisque par son entremise, j'ai entamé mon processus d'analyse axiale pour la triangulation des données (Le Moyne De Martigny, 2025). De telle manière, afin de procéder aux catégorisations, je relève

et analyse les *Faits Significatifs* (FS) relatifs à chaque dimension⁸³ de l'ADN du management (Déry, 2010), provenant des diverses sources de données, tel qu'illustré au tableau 8 : Identification des FS selon le codage axial, ci-après.

TABLEAU 8 : IDENTIFICATION DES FS SELON LE CODAGE AXIAL

Phase 1 : Initiation/Idéation			
	Source 1	Source 2	Source 3
Dimension 1 : Technique	FS	FS	FS
Dimension 2 : Cognitif	FS	FS	FS
Dimension 3 : Politique	FS	FS	FS
Dimension 4 : Psychique	FS	FS	FS
Dimension 5 : Symbolique	FS	FS	FS

Source : (Le Moyne De Martigny, 2025)

Lors de ce codage axial, il s'est avéré important d'analyser les données du temps sur le plan vertical et sur le plan horizontal, afin de comprendre la dynamique pour une source des données⁸⁴ (Source 1 x Toutes les dimensions ADN du management)⁸⁵ ainsi que la dynamique pour chaque dimension de l'ADN (Dimension 1 x Toutes les sources de données)⁸⁶. Notons, à ce niveau, il est, donc, attendu que je procède à une mise en relation croisée constante⁸⁷ des FS, les nouvelles idées — découlant de l'expérimentation par la pensée et les mémos-analytiques —, les imprévus/incidents

⁸³ Rappelons que les différentes dimensions (volets) de l'ADN sont : technique, cognitif, politique, psychique/psychologique et symbolique Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.

⁸⁴ La source de données retenue consiste aux artefacts, en raison de leurs objectivités et leur capacité à illustrer l'évolution de l'environnement interne du projet

⁸⁵ Dynamique verticale

⁸⁶ Dynamique horizontale

⁸⁷ « Cette méthode consiste à comparer de façon continue les nouvelles données aux données déjà recueillies, afin d'améliorer les catégories pertinentes sur le plan théorique » Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche* (D. Hovington, Ed. 3e ed.). Chenelière Éducation. .

et les nouveaux codes, afin d'être en mesure d'effectuer le triptyque⁸⁸ de construction théorique à partir de ces données (Fortin & Gagnon, 2016). Après avoir catégorisé toutes mes données, j'aurai à les mettre en relation, en tentant de faire ressortir les dimensions relatives aux concepts significatifs, ce qui devrait valider la conceptualisation des construits théoriques. Il est important de comprendre qu'à ce niveau une approche phénoménologique herméneutique et une approche herméneutique⁸⁹ deviennent indispensables, puisque celles-ci assistent dans le processus de signification (donner un sens) des données recueillies, afin d'accentuer et valider la compréhension. Ainsi, cela favorisera une conclusion pour chaque dynamique, ce qui devient en soi la catégorisation des données provenant d'un processus de triangulation. Ces conclusions permettront d'entamer le troisième niveau d'analyse (codage sélectif), pour comprendre l'expérience humaine de la complexité, et ceci émergeant de l'interrelation entre les dimensions conceptuelles de l'ADN et les diverses sources de données tant humaines que non-humaines, comme les documents du projet.

Quant au troisième niveau, je procède au codage sélectif⁹⁰, tel que mentionné précédemment. Ce codage permet le regroupement des différents résultats obtenus pour les différentes dimensions de l'ADN du management. De telle manière, je mets en relation les diverses dynamiques horizontales et verticales provenant des analyses précédentes, afin de formuler une conclusion pour chaque phase regroupant les diverses dynamiques horizontales mentionnées antérieurement. Ainsi, je serai en mesure de lister les grandes conclusions pour chaque phase (dimension horizontale), dans

⁸⁸ « Comparer les codes initiaux, les rassembler selon leurs dimensions et élaborer des construits théoriques à partir des catégories » ibid.

⁸⁹ Interprétation grammaticale et technique

⁹⁰ « Le codage sélectif constitue le codage théorique qui va au-delà d'une description vers une analyse théorique qui intègre les concepts dans une explication théorique » Stommel, M., & Wills, C. E. (2004). *Clinical Research : Concepts and Principles for Advanced Practice Nurses* (L. W. a. Wilkins, Ed.). .

l'optique de comprendre l'expérience humaine, telle que vécue et perçue, de la complexité ainsi que le processus d'acte expérientiel de création de connaissances de ladite complexité.

Ces trois niveaux de codages me permettront de procéder à une validation et une évaluation minutieuse des données ainsi qu'à une vérification de mes intuitions (McMillan & Schumacher, 2006). Ainsi, cela implique que j'applique un processus interprétatif d'analyse des données et de mes données narratives pour comprendre cette expérience humaine, telle que vécue, et cet acte expérientiel de création de la complexité.

5.5.3.2 Interprétation : Méthode inductive du processus inspiré de la théorisation enracinée

Dans l'intention de procéder à une interprétation, juste, adéquate et conforme du réel, on remarque qu'un processus simultané de va-et-vient entre analyse et interprétation permet de dégager une connaissance du phénomène étudié. On déduit que l'analyse de données suscite l'interprétation nécessaire pour comprendre et théoriser. Ainsi, en tenant un journal de bord et en y faisant des notes réflexives, j'ai pu procéder à des codages permettant d'interpréter mes perceptions et représentations, puisqu'on stipule que cette interprétation constante et continue découle du croisement entre l'appropriation du contenu des données, la catégorisation, la codification et l'analyse thématique inductive, ce qui a permis un tout compréhensible et cohérent (Polit & Beck, 2012). Ce processus d'interprétation résume en soi le processus de construction de la connaissance que j'ai effectué, tout au long de ma recherche doctorale, d'une part, en tentant de faire ressortir un sens pour expliciter les données recueillies, et d'autre part, en attribuant une signification harmonieuse aux faits interprétés et significatifs (Fortin & Gagnon, 2016), ce qui dans son ensemble admet un contrôle des conclusions et résultats amenés. Il est important de remarquer que

les niveaux d'analyse et codages, permis par l'interprétation, vont à l'encontre, voire ne permettent pas, la schématisation découlant de l'analyse de contenu. Comme l'analyse de contenu implique une vue d'ensemble de la situation en étant une technique de recherche axée sur l'objectivité, la systématisme et le quantitatif (Leray & Bourgeois, 2016), on peut saisir que cette approche, contrairement aux techniques retenues, a pour ultime avantage l'identification des thèmes. Dès lors, bien qu'elle soit un outil pour l'extraction tant des données quantitatives que qualitatives (Leray & Bourgeois, 2016), elle ne s'intègre guère dans ma thèse. À cet effet, on observe que cette analyse de contenu a amené davantage la création d'unité de sens⁹¹, a porté une attention plus particulière à la sémantique⁹² et a facilité « *la mesure des thèmes traités par fréquence d'apparition* » (Leray & Bourgeois, 2016, p. 431). Conséquemment, l'interprétation désirée a davantage permis d'accorder une signification à ce que l'on a trouvé dans les données, à dégager un sens aux résultats, à fournir des explications et à en tirer des conclusions. Cette dernière interprétation, au-delà, du descriptif, s'est avérée être cruciale, puisqu'elle a mené à la compréhension de l'expérience humaine de la complexité, comme mentionné précédemment.

5.6 Retour sur la rigueur scientifique

Pour répondre à l'étude d'un objet complexe, tel qu'exposé au quatrième chapitre, j'ai mis en place un dispositif méthodologique partant d'une stratégie multidimensionnelle tant par ses ancrages épistémiques que par ses techniques de collecte et d'analyse croisées des données empiriques. Dès 2018, j'avais entrepris une collecte de donnée auto-ethnographique, mais j'ai tôt fait de comprendre que les échanges avec les collaborateurs étaient essentiels. Pour saisir l'avancée et la progression

⁹¹ « *Ensemble de mots ou d'images donnant un sens particulier à une partie du document* » (Leray & Bourgeois, 2016)

⁹² « *Étude du signifié* » (Leray & Bourgeois, 2016)

de ma recherche doctorale, il m'était indispensable, dès 2020, d'obtenir le certificat d'éthique, ce qui m'a permis de procéder à des entrevues non-dirigées auprès des membres de l'équipe de projet à la FPF. Ainsi, en décembre 2020, j'ai pu recueillir le récit de treize des vingt-cinq membres de l'équipe de projet, ce qui représente 44 % de l'effectif.

En vue d'analyser les données permettant de formuler une connaissance pour comprendre l'expérience humaine qu'on fait de la complexité ainsi que l'acte expérientiel de création de connaissances de cette complexité, telle que vécue et perçue, j'ai opté pour une technique de codage à trois niveaux. C'est-à-dire, dans le cadre de cette thèse, pour construire ladite connaissance sur l'expérience humaine de la complexité, j'ai procédé à trois codages des données, soit le codage ouvert, axial et sélectif. Ces codages ont permis l'analyse du CEHVCPC, qui a mené, inévitablement, à une compréhension de l'expérience humaine vécue et perçue de la complexité.

Finalement, on retient par les multiples croisements observés et décelés tant dans l'ancrage épistémologique que les méthodes et techniques de recherche, que ma thèse s'intègre, dans un premier temps, dans un paradigme interprétatif, et dans un second temps, dans un paradigme fonctionnaliste. Ce double ancrage est le résultat de la nature subjective des données empiriques et de la méthodologie retenue ainsi que de l'aspect objectif de l'objet d'étude (expérience humaine) amenant une connaissance universelle et transférable relevant du fonctionnaliste. Somme toute, il m'est possible d'énoncer que l'entièreté de ma démarche est un amalgame entre la phénoménologie, pour recueillir les faits vécus, et l'herméneutique, pour donner une signification aux faits vécus. Il est à noter que la continuité observée, quant aux deux niveaux d'analyse, a amené une rigueur pour la fiabilité et la transparence des données et de l'analyse. Cette fiabilité et cette transparence découlent, aussi, du chercheur, qui en est le point central.

Puisque les interprétations, les représentations, le vécu, les expériences regorgeaient de plusieurs subtilités de la subjectivité qui est propre à l'humain, notamment le non-verbal durant les entrevues non-dirigées, aucun logiciel ne pouvait être en mesure de rendre compte et donner un sens aux faits interprétés, de manière adéquate. C'est pour cela qu'aucun logiciel de traitement de données n'a été retenu et présenté.

En sommes, ce cinquième chapitre a présenté en quoi les méthodologies et techniques retenues sont adaptées à la complexité de l'objet, afin de comprendre la question de recherche à savoir : « *Quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ?* ».

CHAPITRE 6 : RAPPORT DES RÉSULTATS — PREMIER NIVEAU D'ANALYSE

Ce présent chapitre, quant à lui, rapporte les résultats obtenus, lors de ma recherche. Dans un premier temps, j'énonce la source de données recueillies, afin d'expliquer leur provenance. Dans un second temps, j'aborde, dans la sous-section faits vécus (Brut), les faits expérimentés et vécus découlant des diverses sources présentées antérieurement. Par la suite, dans la sous-section de codage ouvert, j'adresse les faits qui m'apparaissent les plus significatifs desdites sources, puisque ces éléments sont la prémisse des analyses des résultats conduites ultérieurement.

6.1 Sources de données

Cette thèse doctorale émerge d'une étude de cas longitudinale menée sur un *Projet d'Innovation Technologique* (PIT) au sein de la FPF, entre 2017 et 2021. Notons que cette étude de cas, qui découle de ma RA pilier de ma méthodologie de recherche, aborde et relate mon expérience immersive de travail, à titre d'analyste de recherche et évaluation (EC-04), entre le 16 juillet 2018 et le 31 mars 2020. Il n'est, donc, guère surprenant que la conduite de celle-ci ait permis de recueillir des données empiriques de trois sources distinctes.

Mes données empiriques proviennent, tout d'abord, de la RA, par le biais de mon expérience immersive, puisqu'elle permet de rendre compte de l'expérience humaine, subjective, vécue sur le terrain. C'est pour cela, par l'entremise de mon *Journal de Bord* (JDB) faisant état de mon vécu, de mes perceptions, des événements marquants et de mes interprétations, tout au long de l'étude de cas, je parviens à recueillir la première base de données, pour tenter de comprendre l'expérience humaine vécue de la complexité. Il est à noter que lors de cette RA comme EC-04, j'ai été mandaté

à standardiser la fonction d'analytique avancée, afin de faciliter sa pérennité dans le ministère. Ainsi, il m'a été nécessaire de produire et consulter plusieurs artefacts facilitant la gestion de projet du PIT. C'est pourquoi, ma deuxième source de données consiste à tous les artefacts (documents) relatifs au PIT. Quant à ma troisième source, elle consiste aux entrevues non-dirigées que j'ai menées auprès de la population accessible, entre décembre 2020 et avril 2021, à la suite de l'obtention de mon certificat d'éthique du CÉR-UQO et la signature du formulaire de consentement de chaque répondant.

6.2 Faits vécus (Brut)

Tel que mentionné précédemment, les faits vécus ont été recueillis auprès de trois sources de données. Chacune de ces sources consiste à des bases de données permettant d'avoir accès à des données complémentaires et singulières, ce qui facilitera, ultérieurement, la triangulation de l'expérience humaine vécue de la complexité, telle que relatée par diverses catégories d'humains⁹³ et non-humains⁹⁴ du réseau sociotechnique du PIT.

La RA, abordant mon expérience immersive de travail, donne accès à diverses données brutes, comme mon ressenti lors de réunion, ma pensée durant des échanges avec des collègues, voire mon interprétation de la dynamique présente dans une rencontre avec le Directeur. Ainsi les trois extraits suivants illustrent les données brutes répertoriées dans mon JDB.

⁹³ Les acteurs humains du PIT consistent à tous les membres de l'équipe de projet ayant accepté de contribuer au projet (population accessible) ainsi que moi, la chercheuse.

⁹⁴ Les acteurs non-humains du PIT consistent à tous les artefacts (documents) de gestion de projet produits pour faciliter la gestion dudit projet.

EXTRAIT JDB 3 : RENCONTRE LORS DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

J'ai été invitée à la dernière minute à une rencontre entre les parties prenantes clés du projet, je suis stupéfaite comment l'ambiance est palpable. Les regards et les non-dits me mettent mal à l'aise. J'ai l'impression que je suis entre deux clans qui essaient de faire valoir leur point. Je suis choquée de voir à quel point, il est évident de déceler les parties prenantes réticentes au projet sans connaître nécessairement le projet.

En regardant tous les participants à la rencontre, je ne peux m'empêcher d'avoir ce sentiment de désolation à leur égard, il est clair que plusieurs sont pris entre les deux directions, et qu'ils veulent tout simplement se concentrer sur leurs activités. Je suis désemparée de voir autant de visages stoïques.

JDB : Juillet 2018

EXTRAIT JDB 2 : DISCUSSION AVEC ADJOINT ADMINISTRATIF

En rentrant dans son bureau, il ne fait que me dire que beaucoup à changer durant mon absence. J'ai pu observer la fébrilité et l'anxiété dans son comportement. Une anxiété qui s'avérait fondée, puisqu'il ne savait pas quelle orientation prendre pour le ■■■. Je pouvais percevoir sa confusion, lorsqu'il m'indiqua que le laboratoire songeait intégrer le nouveau secteur de ■■■■■■■■■■, qui commence à avoir de la notoriété.

JDB : Avril 2019

EXTRAIT JDB 1 : RENCONTRE AVEC LE DIRECTEUR









J'observe qu'aucune place était disponible pour que je rejoigne l'assemblée, du coup, je décide de rester à l'extérieur avec l'adjoint administratif qui a eu l'ordre de rester à l'extérieur. Alors, je prends place auprès de lui et commence à discuter avec lui. Je me retrouve à le conseiller un départ, suite aux mauvais traitements qu'il a été victime lors de mon absence et qui a augmenté considérablement. En entendant toutes les méchancetés qu'il a été victime, je n'ai pu m'empêcher de verser quelques larmes, tant cela m'a affecté.

Le temps s'écoule, les confidences deviennent plus difficiles à tolérer et je constate que ma colère a franchi le seuil de compassion. Je me perçois regarder avec un air de dégoût les personnes ayant causé cette détresse.

JDB : Avril 2019

Lorsqu'il est question des artefacts du PIT, soit ma deuxième source de données, les données brutes consistent à la liste intégrale des deux cent cinquante documents produits pour gérer le PIT. Dès lors, cela implique tant mes documents que ceux élaborés par les autres acteurs dudit projet. Notons bien que les documents produits par les acteurs du projet et employés par la FPF sont répertoriés et accessibles sur GCDOC, alors que mes documents sont, non seulement sur GCDOC, mais également, sur mon Google Drive. Les documents listés, ci-dessous, illustrent un extrait du répertoire des artefacts du PIT.

EXTRAIT ARTEFACT 1 : RÉPERTOIRE DES ARTEFACTS

	Business Case_Forward Looking Plan_v.3.docx	
	Communication Register_Forward Looking Plan_v.1.xlsx	
	Legend_RACI Matrix_Forward Looking Plan.docx	
	Project Scope_Forward Looking Plan_v.3.docx	

En ce qui concerne les entrevues non-dirigées, les données brutes consistent aux diverses réponses obtenues par la population accessible du PIT. Les données correspondent au verbatim des différents répondants jouant un rôle dans le projet, tout au long de son cycle de vie. Les extraits, ci-après, illustrent les données brutes faisant état du vécu de plusieurs acteurs occupant des niveaux de gestion et postes divers, respectivement dans l'organisation et dans le projet.

EXTRAIT ENTREVUE NON-DIRIGÉE 3 : DIRECTEUR — NIVEAU DE GESTION STRATÉGIQUE — DÉCEMBRE 2020

« Ce que je trouvais intéressant la haute gestion nous suivait les employés nous suivait. Les middle management, les gestionnaires ont eu beaucoup de difficulté à nous suivre. Probablement, la raison pour laquelle c'est que ça changeait leur méthode de travail. C'est vrai. Ils perdaient le contrôle. »

« Maintenant, y a eu des difficultés...tant au sein de mon équipe fort probablement que ailleurs, y a eu des conflits avec d'autres personnes. Une partie, une des sources du conflit ce que je trouvais intéressant c'est qu'il y avait des gens qui voulaient s'accaparer de ce qu'on fait. Car c'était payant, car c'était bien vu par la haute gestion. »

« On peut appeler cela des jaloux. Mais disons qu'y a des gens quand ils s'aperçoivent que quelque chose qui va bien, que le train va bien. On va embarquer avec lui quand on peut tasser (la personne) on va prendre sa place. Il y a eu ces choses-là. Ça fait partie de la vie. »

EXTRAIT ENTREVUE NON-DIRIGÉE 3 : SDD JUNIOR — NIVEAU DE GESTION OPÉRATIONNEL — DÉCEMBRE 2020

EXTRAIT ENTREVUE NON-DIRIGÉE 3 : SDD INTERMÉDIAIRE - NIVEAU DE GESTION OPÉRATIONNEL - DÉCEMBRE 2020

« Cette personne a des qualités, mais des fois ces qualités peuvent être des défauts. Elle peut être très insistante, très persistante, ça peut être bon dans la réalisation d'un projet. Mais ça peut aussi user des analystes. »

« Je pense qu'il voulait trop satisfaire le client. Je pense c'était ça le problème. On se posait la question où est-ce que cette personne se situait? Si elle faisait partie des clients. Oui, il faut satisfaire les clients. Mais au dépend de quoi ? »

« Complexity as in deal with people, I would say that is more lacking in our team, a lot of people in our team they kind just get into their own world, their own bubble, they are like I work this way and this is not reality of a team. They will kind of be in shock how most people work. »

EXTRAIT ENTREVUE NON-DIRIGÉE 6 : ASSISTANT
DIRECTEUR — NIVEAU DE GESTION TACTIQUE —
AVRIL 2021

« Les aperçus lorsque tu arrives sont limités. Les attentes que tu as au début sont assez limitées, car tu n'as pas toutes les informations lorsque tu arrives on te donne certaines informations pour débiter et le plus que tu apprends le plus que tu te rends compte que la complexité est plus élevée. »

EXTRAIT ENTREVUE NON-DIRIGÉE 6 : DIRECTEUR GÉNÉRAL — NIVEAU DE
GESTION STRATÉGIQUE — AVRIL 2021

« 4^e obstacle, c'était sur le côté des opérations. Tu sais, il y a une culture de norme, une culture du non à la fonction publique. Non on ne peut pas, non on ne peut pas, non, non au lieu de dire comment est-ce qu'on peut regarder une possibilité de faire. »

« Je me suis mis en recul et j'ai réalisé que les gens ne comprennent pas ce qu'on fait. C'est quoi l'intelligence artificielle ? C'est quoi le BI stuff ? C'est là que j'avais demandé de faire un vidéo. Les decks, les gens se mélangent dans les decks. »

« J'ai trouvé cela difficile. Aujourd'hui si je ne suis plus dans la fonction publique. C'est un peu une réflexion de l'environnement. Moi, j'ai trouvé très difficile la culture du non. La culture du blockbuster. »

EXTRAIT ENTREVUE NON-DIRIGÉE 6 : ADJOINT
ADMINISTRATIF - NIVEAU DE GESTION
OPÉRATIONNEL - AVRIL 2021

“ Well, my director hired an office manager that was I find was micromanager. But everybody else the relation was very good, super well ”

6.3 Codage ouvert

Avant toute chose, rappelons que le codage ouvert consiste à circonscrire les données empiriques, en explorant les dimensions qui en émanent. Ainsi, celui-ci, qui s'avère être la première étape d'analyse du chercheur, permet d'identifier et d'extraire les éléments, émanant des faits vécus et observés, m'apparaissant les plus significatifs et les plus importants. Ce codage me permet, donc, d'identifier certains faits, de manière à émettre, ultérieurement, une certaine idéation provisoire de catégories des concepts évoqués, sans toutefois y articuler des idées préconçues (Urquhart, 2013), ce qui rend cette étape indispensable pour initier le processus de sens aux données empiriques. Par conséquent, il n'est point surprenant que les faits qui m'apparaissent les plus significatifs proviennent de mes trois différentes sources de données empiriques.

En premier lieu, il m'est possible d'énoncer que mon JDB, s'insérant dans ma RA, consigne la première catégorie de données m'apparaissant la plus significative. Puisqu'il est alimenté, par mon expérience immersive subjective à la FPF, entre 2018 et 2020, le récit de mon expérience, tout au long du PIT, devient, donc, un fait significatif. Notons que cette expérience reflète mes réflexions, mes perceptions, mon ressenti et mes interprétations (mémo-analytique) à l'égard de certains événements que j'estime être importants et marquants. En occupant officiellement la fonction d'analyse de recherche et évaluation (EC-05), dès juillet 2018, j'ai pu observer plusieurs moments clés et être présente lors de discussions et prises de décisions stratégiques cruciales et d'envergure impactant constamment l'orientation stratégique et l'environnement interne (dynamique et culture), ce qui a influencé naturellement l'exécution du projet PIT. Il est important de noter que j'ai intégré l'équipe de projet, lorsque le PIT était déjà à la phase d'exécution et qu'on tentait encore de le définir, car celui-ci était un « *Live Pilot* ».

Ensuite, j'estime que les deux cent cinquante documents produits, entre 2017 et 2021, pour gérer le PIT, tout au long de son cycle de vie, s'avèrent être signifiants. Ces deux cent cinquante documents préparés, pour le PIT, sont des éléments importants et significatifs pour ma recherche, car ils permettent de comprendre, non seulement, le projet en soi et son évolution dans le temps, mais également, l'impact que ces artefacts peuvent avoir directement sur l'exécution et l'état d'avancement. Ces documents ont été produits par trois grandes catégories d'humain du réseau sociotechnique du PIT, soit l'analyste de recherche et évaluation (moi), l'équipe de projets, comme les scientifiques de données, les assistants-directeurs, les consultants et le directeur ainsi que le PMO⁹⁵. Notons que chacune de ses catégories d'humain ont élaboré des documents ayant des objectifs précis et distincts, la première produisait des documents stratégiques pour standardiser les activités de l'équipe ainsi qu'institutionnaliser la fonction AA à la FPF, la seconde produisait des documents explicatifs⁹⁶ des activités quotidiennes exécutées dans le PIT et le PMO produisait tous les documents de projet, notamment ceux pour suivre l'état d'avancement du PIT et assurer le respect des normes et standards de la GP. On remarque qu'une catégorie des artefacts a été purement élaborée pour la gestion opérationnelle, alors que l'autre catégorie a été produite à des fins stratégiques pour pousser une initiative du directeur. Les artefacts les plus significatifs, pour ma recherche, regroupent tous les documents que j'ai élaborés⁹⁷, entre 2018 et 2020, soit les trente-trois⁹⁸ que j'ai initiés et produits et les vingt⁹⁹ documents demandés par le directeur, mais produits par moi. Ainsi, les artefacts les plus significatifs représentent 21,2 % de tous les documents de projet produits, lors du PIT et abordent la question de standardisation des activités de l'équipe. Ils

⁹⁵ Le PMO est le bureau de projet au sein du ministère. Il s'avère être une entité externe à l'équipe de projet et sa participation dans ledit projet a été imposée pour assurer l'accompagnement de l'équipe dans l'exécution de celui-ci.

⁹⁶ Les documents explicatifs sont parfois des documents indiquant les différentes étapes dans le processus de création d'un modèle IA ou l'analyse des bénéfices réalisés

⁹⁷ Voir Annexe VI : Liste de mes artefacts produits

⁹⁸ Les trente-trois documents représentent 13,2 % de la totalité des artefacts du PIT.

⁹⁹ Les vingt documents représentent 8 % de la totalité des artefacts du PIT.

s'avèrent importants et décisifs, car ils permettent de comprendre la dynamique ayant incité le directeur de lancer une autre initiative sous-jacente au PIT. Soulignons que ces artefacts, bien qu'ils représentent uniquement 21,2 % de la totalité des documents, ils influencent directement l'avenir de l'équipe du projet et la pérennité des activités de celle-ci.

En dernier lieu, on identifie le récit des treize employés (52 %), recueilli par des entrevues non-dirigées auprès de la population accessible, entre décembre 2020 et avril 2021, comme des faits significatifs (FS). Ces entrevues tenues sur la plateforme zoom, en raison de la période de confinement durant Covid, sont cruciaux, puisqu'elles permettent, d'une part, d'obtenir le vécu de divers membres de l'équipe de projet ayant accepté de contribuer à la recherche, et d'autre part, d'avoir accès au non-verbal de ceux-ci. Notons que cet élément de communication non verbale devient significatif et important, car il reflète les émotions, le ressenti et le non-dit des participants, surtout lorsqu'ils adressent certaines thématiques sensibles, difficiles ou des moments marquants.

6.4 Retour sur les résultats d'analyse (niveau 1)

On retient que les données empiriques de cette thèse proviennent de trois sources de données à savoir la recherche-action, énonçant mon expérience humaine immersive à la FPF, via mon journal de bord, les artefacts du PIT ainsi que les entrevues non-dirigées, auprès de l'équipe de projet. Ces trois sources de données ont permis de circonscrire les données les plus importantes et significatives, faisant état des récits de deux échantillons d'humains dans le PIT ainsi que tous les documents ayant été produits, tout au long du cycle de vie du projet. Ce chapitre rapporte, lors du codage ouvert, que les faits significatifs découlent de mon JDB consignait mon récit de vie, des 21,2 % des artefacts du PIT produits et les entrevues non-dirigées.

CHAPITRE 7 : ANALYSE DES RÉSULTATS — DEUXIÈME NIVEAU : CODAGE AXIAL

Ce septième chapitre énonce les résultats obtenus, lors du deuxième niveau d'analyse, poursuivant le processus, précédemment, entamé par le codage ouvert. Il présente le codage axial ayant permis de procéder à la triangulation des données provenant de trois sources à savoir : la recherche-action, les artefacts ainsi que les entrevues non-dirigées. Celui-ci s'avère, donc, être la synthèse d'une analyse secondaire menée, dans l'optique de faire ressortir des catégories (thématiques) émanant des données empiriques, validées par ladite triangulation.

Pour ce fait, au sein de ce chapitre, je présente le résultat du codage axial en adoptant deux paradigmes pour analyser les données. La première consistait à analyser les données recueillies sous l'angle de l'équipe de projets (humain) au service du projet, alors que la seconde adoptait davantage la logique, le projet au service de l'équipe de projets (humain). Cette analyse dichotomique et complémentaire s'avère cruciale et indispensable, puisqu'elle a permis, subséquentement, à énoncer les éléments clés les plus évocateurs et révélateurs, pour comprendre le phénomène de l'expérience humaine de la complexité.

7.1 Résultat du codage axial

Avant toute chose, il est important de comprendre que tous les documents de projets produits, tout au long du cycle de vie du PIT ont impacté, influencé, voire illustrent l'environnement (contexte et dynamiques) dudit projet dans le temps. Plusieurs ont été élaborés tantôt pour paramétrer le projet et tantôt pour répondre à des questionnements de la haute gestion ou des parties prenantes. Tel que mentionné précédemment, les artefacts du projet constituent, également, l'une de mes

sources de données. Cette source de données contribue à contextualiser, dans le temps, les événements et l'évolution tant du projet que la dynamique présente dans l'équipe de projet.

Lors de ce codage axial, il m'a été nécessaire d'identifier sept des artefacts m'apparaissant les plus significatifs, afin de tenter de comprendre l'expérience humaine vécue de la complexité dans un projet complexe, comme le PIT. Le tableau 9 : Période de réalisation des artefacts indiquent les moments que les artefacts ont été produits, tant lors du PIT que le sous-projet d'institutionnalisation.

TABLEAU 9 : PÉRIODE DE RÉALISATION DES ARTEFACTS

Artefacts	Initié	Phase du projet
<i>1. Business Case_FLP</i>	Directeur	Initiation & Exécution
<i>2. Définition projet_Moving Forward_AA*_v.01</i>	Directeur	Initiation & Exécution
<i>3. AA**_Option Autogestion_v.01</i>	Directeur ¹⁰⁰	Planification & Exécution
<i>4. Role and Responsibilities Charter_AA**</i>	Directeur	Exécution & Exécution
<i>5. Challenge Tree_AA**</i>	Chercheuse	Exécution & Exécution
<i>6. AA** Structure_v.13</i>	Chercheuse	Exécution & Exécution
<i>7. AA Function Development_One Pager</i>	Directeur	Clôture & Clôture

Ces sept artefacts¹⁰¹, comme illustrés à l'annexe VII : Chronologie de la production de mes artefacts, ont été produits essentiellement durant la phase d'exécution, de contrôle et surveillance

¹⁰⁰ Il est à noter que cette demande du Directeur découle de plusieurs échanges que nous avons tenus et durant lesquels je mentionnais souvent qu'une équipe autogérée serait la plus appropriée, en raison de l'environnement du projet et du fait que le projet soit agile

¹⁰¹ Les sept artefacts sont les suivants : Business Case FLP, Définition projet Moving Forward AA*, AA** Option Autogestion, Role and Responsibilities Charter AA**, Challenge Tree AA**, AA** Structure et AA Function Development One Pager

ainsi que de clôture du PIT. Cependant, ceux-ci sont tous des produits d'une initiative sous-jacente du PIT lancée par le directeur. On retrouve la production de l'artefact « *Business Case_FLP* » et « *Définition projet_Moving Forward_AA*_v.01* », lors de la phase d'initiation. Alors que la production du « *AA**_Option Autogestion_v.01* » a été effectuée, durant la phase de planification. Quant à la phase d'exécution, elle regroupe la production des artefacts « *Role and Responsibilities Charter_AA*** », « *Challenge Tree_AA*** » et « *AA** Structure_v.13* ». Enfin, l'artefact « *AA Function Development_One Pager* » a été produit, lors de la phase de clôture, avant mon départ de l'équipe. Bien que ces artefacts aient tous été réalisés à la phase d'exécution, de contrôle et de clôture du PIT, leur production a été lors de diverses phases de l'initiative sous-jacente, ce qui dépeint une réalité plus subtile et dissimulée. Notons que ces artefacts représentent la source de données primaire pour initier cette analyse de deuxième niveau et pour faciliter la triangulation avec les autres sources.

7.1.1 Équipe de projets (humain) au service du projet

Dans l'optique d'illustrer de quelle manière l'équipe de projets (humain) s'avère être au service du projet (non-humain), j'ai opté pour une analyse dimensionnelle découlant de l'ADN du management de Richard Déry. Dès lors, pour chacun des sept artefacts, m'apparaissant les plus significatifs, j'ai, dans un premier temps, procédé à une analyse des cinq dimensions suivantes : technique, politique, cognitive, symbolique et psychique. Ce premier angle d'analyse permet de comprendre la dynamique verticale, tel qu'abordée ultérieurement. C'est-à-dire, en analysant chaque artefact selon chaque dimension, d'une part, je parviens à donner un sens propre au document, et d'autre part, à faire ressortir les thématiques, de manière inductive. Subséquemment, en procédant à une synthèse de chacune de ces dimensions, pour l'ensemble des artefacts, je parviens à faire ressortir la dynamique horizontale, tant pour discerner et déceler les diverses

catégories que pour trianguler les données avec les extraits de mon JDB (recherche-action) et des entrevues non-dirigées, abordant les thématiques regroupées dans ces catégories.

7.1.1.1 Analyse de la dynamique verticale

L'analyse de la dynamique verticale reprend les moments forts du cycle de vie du projet en cadrant l'expérience humaine par la création d'artefacts de gestion du projet complexe. À chaque moment clé apparaît un artefact qui est analysé en fonction des cinq dimensions du management contemporain qui relate la part humaine et sociale de l'expérience de cette gestion.

Le premier artefact « *Business Case_Foreward Looking Plan* » élaboré à la phase d'exécution du PIT, on remarque, sur la **dimension technique**, que celui-ci tente de présenter le projet de standardisation. Ce document, produit à la demande du directeur, énonce l'initiative de standardisation¹⁰² des procédés et des processus d'affaires de l'équipe en présentant, d'une part, les avantages, et d'autre part, les inconvénients relatifs à cette initiative sous-jacente. Lorsqu'il est question de la **dimension politique**, on observe que le document tente de valider ladite initiative, afin d'en faire un concept distinct, au sein du département. Cette dimension permet, donc, de justifier le tout en présentant l'initiative comme une solution quant à la problématique rencontrée (absence de procédures standardisées). C'est pour cela que la **dimension cognitive**, émettant la logique neutre de l'essence de l'artefact, confirme que celui-ci a été élaboré pour démontrer, d'un côté, le besoin quant à la nécessité de standardiser (solutionner une problématique), et d'un autre côté, les bienfaits (bénéfices et retombées) d'avoir un standard pour mieux mener les projets AA. Ainsi, je comprends que cette logique illustre que le document a été produit pour valider l'utilité

¹⁰² En d'autres termes, une initiative d'institutionnalisation

d'entreprendre cette initiative de standardisation. On remarque, également, sur le plan **symbolique**, que cet artefact a été produit, non seulement, pour répondre à une volonté de définir un barème et un standard pour tous les projets menés par l'équipe, mais également, pour tenter de répondre à une certaine résistance aux changements et aux transformations initiées par l'équipe de projet. Je parviens à interpréter que cette volonté de standardiser les procédures et le processus d'affaires ainsi que de paramétrer les activités de l'équipe de projets peuvent découler du fait que l'équipe de projets souhaite distinguer et normaliser ses activités, afin d'assurer la qualité et la performance de l'équipe et limiter l'atteinte à leur pensée intellectuelle (manière de réaliser leur travail). Il n'est, donc, pas surprenant que la **dimension psychique** fasse ressortir que cet artefact a été produit, dans un premier temps, pour répondre à la volonté de mieux structurer les activités de l'équipe de projet ainsi que la volonté d'identifier les limites et paramètres des activités, dans l'optique de rendre le tout pérenne.

Le second artefact « *Définition projet_Moving Forward AA** », produit lors de la phase d'exécution du PIT, s'avère être complémentaire au premier. Il dépeint dès la **dimension technique** la nécessité d'institutionnaliser pour éviter la gestion en mode projet ou la gestion des urgences, tel un pompier. Cette dimension permet de comprendre que le document tente de présenter les raisons et les diverses phases¹⁰³ à mener pour standardiser les activités de l'équipe de projet, afin d'être en mesure de créer un référentiel et de déployer cette expertise analytique au sein de la FPF. C'est pourquoi, la **dimension politique** permet de saisir que l'objectif, par le biais de cet artefact, consiste à légitimer l'équipe en accroissant sa promptitude et faisant valoir son expertise à la FPF. Cette légitimité, qui est démontrée, sera obtenue par une facilité à la

¹⁰³ Phase 1 : Contexte stratégique, phase 2 : solution proposée, phase 3 : Contexte actuel

reproductibilité des modèles (standard des activités), une gouvernance appropriée et un cheminement de carrière. On remarque, donc, que la **dimension cognitive** illustre cette volonté de normaliser et de déployer les activités de l'équipe dans toute la FPF, afin d'une part, d'accentuer la performance de l'équipe, et d'autre part, justifier cette envie d'être une entité distincte. Il n'est, donc, pas surprenant qu'à son sein, on retrouve une planification stratégique sur le modèle d'affaires, la gouvernance et le cheminement de carrière, de manière à déterminer l'orientation stratégique à emprunter. Dès lors, il m'est possible d'interpréter que l'équipe cherche à s'émanciper, en militant pour cette initiative sous-jacente. Lors de la **dimension symbolique**, il m'a été possible de comprendre que le directeur ayant initié cette initiative avait pour quête une structure distincte et autonome, dans l'optique d'obtenir une certaine indépendance, puisqu'on retrouve dans la justification des besoins (finalité) cet énoncé :

« De surcroît, cette institutionnalisation légitimise la notion d'entité semi-indépendante, qui aura pour ultime but d'assister et d'offrir, à tous requérants, des solutions analytiques avancées applicables, facilitant la compréhension des éléments évolutions de leur environnement. »

La **dimension psychique** permet de révéler que tout cela découle sûrement d'un sentiment de remise en question, par les pairs, de l'utilité, de la performance et des bénéfices réels (retombées) de l'équipe de projet. On peut supposer, au travers de cet artefact, que cette initiative est lancée, non seulement, pour légitimiser l'équipe et ses activités, mais également, pour offrir à celle-ci sa propre identité, puisqu'on constate une planification stratégique abordant la question de modèles d'affaires, de gouvernance et de cheminement de carrière. Ainsi, en encourageant la normalisation, le directeur tente de formaliser le tout, il répond à ce sentiment de questionnement quant à la qualité des services et à la lourdeur administrative pouvant impacter la performance, de manière à rendre pérennes l'équipe et ses activités. Notons que cette lourdeur administrative provient, à mon avis,

du fait que l'exécution du projet a été mise sous la responsabilité d'un PMO. Bien que l'équipe de projet ait initié le projet et exécute le travail, elle doit rendre compte au PMO, ce qui a probablement donné l'impression d'être sous la responsabilité d'une autre équipe ne comprenant guère leur fonctionnement et leurs activités. On conclut, donc, que cet artefact est élaboré pour faciliter l'essor des activités de l'équipe et d'accélérer son expansion au sein de la FPF, afin d'acquérir une certaine autonomie.

Quant au troisième artefact « *AA*_Option Autogestion_v.01* », produit à la phase d'exécution, présente la gouvernance (autogestion) souhaitée et proposée à la haute gestion ainsi que l'importance et les bénéfices de cette approche managériale. La **dimension technique** énonce ce qu'est une indépendance managériale, en prenant soin d'indiquer les avantages et pourquoi celle-ci est une nécessité. Alors que l'analyse de la **dimension politique** permet de comprendre que la stratégie de gouvernance proposée dans l'optique d'inciter une restructuration organisationnelle permettant une coupure entre l'organisation et l'équipe de projet. La **dimension cognitive** exprime la nécessité d'une entité distincte, de manière à avoir une gouvernance indépendante instrumentée par l'autogestion. En énonçant que la stratégie de gouvernance suggérée permettra :

- Une concentration sur les technologies innovantes en lien avec l'intelligence artificielle ;
- une standardisation des processus ;
- une délimitation des rôles et des responsabilités ;
- une élimination de la zone de confusion sur l'orientation stratégique ;
- une réduction de la bureaucratie et de la production de documents n'amenant aucune contribution pour faire avancer le PIT (homéostatique bureaucratique)¹⁰⁴ ;

¹⁰⁴ Lorsque je mentionne l'homéostatique bureaucratique, je fais référence aux actions menées par la FPF pour maintenir un certain équilibre interne, au moyen de normes impersonnelles, dans lequel les ressources ne peuvent pas trop travailler ou performer.

- une acquisition de nouveaux talents,

On conçoit que ladite stratégie a opté pour inciter et faciliter une entité distincte de la FPF, par l'entremise de l'autogestion. Notons que cette homéostatique bureaucratique, mentionnée ci-haut, se révèle être une résistance aux changements engendrant une inertie face à l'innovation, ce qui occasionne une homéostatique des systèmes complexes. Ainsi, cette recherche d'autogestion traduit, lors de l'analyse **symbolique**, l'expression d'une volonté d'obtenir une plus grande liberté dans la gestion des activités et du fonctionnement de l'équipe, par le biais d'une stratégie de gouvernance indépendante. Conséquemment, il n'est guère surprenant que cette dimension mette en lumière l'expression d'une volonté d'une plus grande autonomie et l'envie d'une séparation officielle entre la fonction AA de l'équipe et le reste du secteur de la FPF. Notons que cette volonté d'autonomie, telle qu'analysée dans la **dimension psychique**, exprime une souffrance éprouvée par l'équipe. Cette souffrance est liée au sentiment profond d'atteinte à l'identité de l'équipe de projet ainsi que de l'incohérence ressentie entre la gouvernance de l'équipe et celle de la FPF. Réellement, puisqu'on prône une gestion distincte du fonctionnement et le souhait de limiter l'impact de la lourdeur administrative, il m'est possible de saisir qu'il y a une dissonance sur comment l'équipe souhaite menée ses activités et comment la FPF souhaite que celle-ci procède, surtout, en imposant un accompagnement par un PMO ne parvenant pas à comprendre l'essence même du travail réalisé.

Le quatrième artefact, produit également à la phase d'exécution du PIT, est le document « *Roles and responsibilities Charter* » tentant de décrire, de distinguer et de délimiter les responsabilités entre tous les acteurs du réseau sociotechnique du PIT. En effet, la **dimension technique** permet de révéler que cet artefact essaie d'identifier les tâches attendues de chaque partie prenante, afin de gouverner adéquatement les activités de l'équipe. C'est pour cela, on saisit dans la **dimension**

politique que l'objectif consiste à rendre imputables toutes les parties prenantes, puisque le document énonce, non seulement les différents comités à mettre en place et les éléments attendus d'eux, mais également, la section « *Accountable Tasks* » pour chaque partie prenante et chaque comité. Ainsi, je comprends, en analysant la **dimension cognitive**, que l'objectif comporte la distinction des tâches que l'équipe a sous sa gouvernance et la responsabilisation de chaque partie prenante, en cherchant à clarifier les zones grises et toutes les confusions dans l'attribution des tâches (qui fait quoi et quand). En interprétant l'artefact dans son ensemble, lors de la **dimension symbolique**, il m'a été possible de saisir que les parties prenantes déclenchent une forme d'asservissement à l'imputabilité, en refusant de prendre en charge certaines activités essentielles pour le projet. Il n'est pas étonnant que l'équipe de projet exprime le souhait de séparer explicitement les rôles et les responsabilités de tous, pour les rendre imputables. Cette représentation symbolique semble découler d'un sentiment que la charge et la réussite du projet reposent entièrement sur l'équipe de projet. Lors de l'analyse de la **dimension psychique**, j'ai pu comprendre que l'équipe éprouvait probablement une pression de devoir absolument faire du PIT une réussite en étant hyperperformant. L'hyperperformance, à mon avis, découle de leur sentiment de vouloir, d'une part, démontrer l'importance de cette fonction et de justifier la constitution de l'équipe de projet, et d'autre part, de rendre le tout pérenne dans la FPF. Il est, également, possible de supposer que cette envie de rendre le tout imputable découle d'un sentiment de désistement et de désengagement manifestés par certaines parties prenantes et celui d'avoir toute la charge du projet sur les épaules. Cette **dimension psychique** permet de mettre en lumière l'envie d'être autonome dans la gestion des tâches et des activités quotidiennes relatives à l'équipe de projet. C'est-à-dire, tel que mentionné antérieurement, puisque l'équipe de projet a été imposée l'accompagnement du PMO pour exécuter le projet, cela a pu accentuer la lourdeur administrative et ralentir la rapidité et la flexibilité de l'équipe. Une lourdeur provoquant l'accroissement des

tâches à accomplir ou alourdissement du processus de réalisation en insérant la production de documentations supplémentaires et de nombreuses réunions de suivi. Une lourdeur confirmant que la charge du projet et le poids du succès reposent sur les épaules de l'équipe. Pour finir, je peux conclure que cet artefact a été élaboré pour répondre à ce sentiment de confusion de qui fait quoi et d'affirmer, délibérément, le rôle et la responsabilité de l'équipe de projet, auprès de tous.

Le document « *Challenge Tree* » est le cinquième artefact m'apparaissant le plus significatif, puisqu'il présente les différents éléments menant à l'échec de l'établissement d'une fonction AA. En effet, celui-ci produit vers la fin de la phase d'exécution du PIT, par le biais de la **dimension technique**, me permet de comprendre que celui-ci est un document illustrant tous les composants susceptibles de s'interposer à rendre pérennes les activités de l'équipe. Dans la **dimension politique**, on parvient à comprendre que le document en soi identifie de grandes catégories de causes, en listant les pratiques, les habitudes, la dynamique organisationnelle et les éléments de gestion pouvant impacter négativement l'initiative. Il n'est, donc, pas étonnant que la **dimension cognitive** permettant de comprendre que la culture organisationnelle, la gouvernance et les obstacles d'ordre général soient les sources d'éléments susceptibles d'interférer avec la réussite de l'initiative menée par le directeur. Dès lors, on comprend que la culture organisationnelle dans laquelle évolue l'équipe peut restreindre le succès de l'initiative, puisqu'on énonce qu'il y a une grande résistance aux changements, causée par les doutes à l'égard de la solution offerte par l'équipe et la participation minimale ou restreinte de certaines parties prenantes. Cette culture illustre, également, la culture de déviance, en raison d'un manque de leadership accentuant la confusion dans les rôles et les responsabilités, et l'instabilité (objectifs et vision divergents) présente. Cette **dimension cognitive** permet, aussi, de comprendre que la gouvernance en raison d'une centralisation des activités ainsi que des obstacles généraux, comme le manque de maturité

dans la gestion de projet ou le manque d'apprentissage organisationnel, sont des causes ayant la capacité de restreindre les chances de succès de l'initiative. Par le biais de la **dimension symbolique**, j'ai pu interpréter que cet artefact est un tableau d'alerte des situations ou éléments observés pouvant obstruer les travaux de l'initiative, afin d'assurer que l'initiative soit une réussite. J'ai pu, également, saisir que l'artefact agissait à titre d'avertissement quant à la maturité de l'équipe de projet face à son envie d'être autonome, en représentant les éléments dysfonctionnels observés. Ainsi, il peint le portrait factuel et authentique de la réalité dans laquelle évolue l'équipe de projet. Quant à la **dimension psychique**, elle admet que l'équipe de projet éprouve un certain sentiment d'incertitude quant à la probabilité de réussite de l'initiative. En listant toutes les causes possibles menant à l'établissement d'une fonction AA, on peut conclure qu'il y a une réelle volonté, non seulement, de rendre les activités pérennes, mais également, d'avoir une entité octroyant une certaine indépendance. Ainsi, on perçoit la volonté d'identifier tous les enjeux, de manière à solliciter une attention particulière à ces fléaux pour éviter toute répercussion.

De surcroît, le sixième artefact « *AA** Structure_v.13* », produit à la toute fin de la phase d'exécution du PIT, présente la nouvelle structure organisationnelle adoptée pour l'initiative de standardiser du directeur. Par le biais de la **dimension technique**, on constate que l'artefact indique les nouvelles branches dans la nouvelle structure tout en présentant le nouveau processus d'affaires précisant le moment d'intervention des diverses parties prenantes. Cette dimension me permet de comprendre que l'artefact tente d'expliquer la nouvelle orientation à emprunter qui facilitera la gestion managériale de l'équipe, dans l'optique de la rendre pérenne. On peut comprendre, au moyen de la **dimension politique**, que l'artefact vise à présenter l'entité et son mode de fonctionnement, en indiquant les divers services, les divers comités et un processus détaillé de cette nouvelle organisation. En analysant sous l'angle de la **dimension cognitive**, je parviens à percevoir

que l'artefact tente, tout simplement, de définir la nouvelle identité de l'équipe, comme une fonction autonome, par le biais d'une structure organisationnelle distincte, un processus d'affaires précis et illustratif, notamment pour les collaborations, ainsi que l'instauration de comité pour assurer la prise de décision stratégique et leur implémentation. La présentation de cette nouvelle identité m'a permis d'interpréter, en faisant l'analyse de la **dimension symbolique**, que le directeur et l'équipe de projet en définissant la nouvelle structure organisationnelle, en détaillant le processus d'affaires et en établissant des comités décisionnels exprime clairement leur volonté d'être autonome et d'obtenir une indépendance pour être un centre. Ainsi, on comprend que ce document formalisant l'environnement interne de l'équipe et institutionnalisant la fonction AA est l'instrument pour une institution souveraine. Un instrument produit pour affirmer l'autonomie et l'indépendance de l'équipe. Celui-ci, en analysant la **dimension psychique**, permet, donc, de révéler le sentiment qu'éprouve le directeur de vouloir être une fonction indépendante et autogérée, certainement, pour faciliter les discussions et les travaux de son équipe. Il m'est possible de croire que le directeur a sûrement ressenti un sentiment d'attaque à leur identité et un bris de leur liberté et d'autonomie en se faisant imposer une ressource du PMO pour la gestion du projet. J'ai, également, l'impression que cette précision quant au processus d'affaires reflète le sentiment d'atteinte à la pensée intellectuelle de l'équipe. L'analyse psychique de cet artefact me permet de percevoir que la production du document a été effectuée, non seulement, pour présenter la nouvelle orientation stratégique de l'équipe, mais également, pour affirmer leur autonomie et leur souveraineté dans la FPF.

Le dernier artefact « *One Pager_ AA Function Development* », réalisé durant la phase de clôture du PIT a permis d'observer que le directeur poursuit l'explication de l'importance et de la nécessité d'avoir une fonction analytique, au sein de FPF, tout en prenant soin de présenter ce qu'implique

concrètement ladite fonction. Dans la **dimension politique**, on constate que le document énonce, non seulement, les bénéficiaires¹⁰⁵, mais également, comment ladite fonction peut être bénéfique pour chacun d'entre eux. Lors de l'analyse de la **dimension cognitive**, on comprend que l'objectif consistait à démontrer les raisons pour lesquelles cette fonction s'avère bénéfique pour chacun des bénéficiaires et comment celle-ci comble leurs besoins et préoccupations. C'est pour cela que la **dimension symbolique** permet d'illustrer l'envie du directeur de l'équipe d'avoir une structure formelle pour gérer plus aisément les activités de son équipe. On comprend que ce document démontre l'intérêt existant pour la création d'une entité, de manière à paramétrer les activités de l'équipe, à justifier la raison d'être de la fonction ainsi que limiter une certaine résistance quant aux diverses initiatives innovantes de l'équipe poussant son essor. Ainsi, il n'est guère surprenant que la **dimension psychique** mette en évidence le sentiment d'atteinte à leur existence et leur indépendance intellectuelle ainsi que le sentiment de vouloir développer un centre autonome qu'éprouvent le directeur et son équipe. On saisit, donc, l'envie et l'intérêt de distinguer la structure de l'équipe du secteur, afin d'obtenir une certaine autonomie par le biais d'une fonction AA distincte.

L'analyse verticale en fonction des moments forts du cycle de vie du projet, au rythme de la création d'artefacts, révèle l'expérience de la complexité pour l'équipe de projet, mais aussi pour l'organisation par rapport au projet. Le tableau 10 : Catégories induites par l'analyse de la dynamique verticale indique les différentes thématiques révélées dans les artefacts. Cette analyse permet de comprendre que la complexité pour l'équipe vient des tensions entre l'asservissement et la quête d'autonomie pour réaliser le projet. Les parts politique et cognitive révèlent l'intention

¹⁰⁵ Bénéficiaire 1 : Secteur des opérations, bénéficiaire 2 : Parties prenantes des projets AA, Bénéficiaire 3 : Équipe de projets

première en vue de résoudre les conflits latents. Mais les dimensions symbolique et psychique révèlent davantage cette souffrance de devoir « intraprendre » un projet d'innovation dans une organisation hautement prévisible qu'est la bureaucratie fédérale. La complexité pour l'équipe de projet se trouve dans cette résolution du conflit continue entre le projet et l'organisation, son autonomie et sa soumission aux règles et aux standardisations attendues. Pour l'organisation, le projet gagne en complexité justement par l'incapacité pour l'équipe à rendre transparent et à standardiser ses processus et ses actions d'innovation. La complexité tient à l'ambiguïté obscurantiste que représente le projet intrapreneurial.

TABEAU 10 : CATÉGORIES INDUITES PAR L'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE VERTICALE

	Business Case_ Forward Looking Plan	Definition projet_Moving Forward AA*	One Pager_AA Function Development	AA*_Option Autogestion_v.01	Role and Responsibilities Charter	Challenge Tree	AA** Structure_v.13
Dimensions							
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de standardisation - Bénéfices - Initiative sous-jacente 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionnalisation - Création de référentiel - Déploiement de l'expertise analytique 	<ul style="list-style-type: none"> - Valider l'importance et la nécessité d'une fonction AA - 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance (autogestion) proposée - Indépendance managériale 	<ul style="list-style-type: none"> - Délimiter responsabilités - Identifier tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre pérenne activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle structure - Nouveau processus - Nouvelle orientation
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Validation d'initiative - Concept distinct - Solution 	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimiser l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires (Opération, PP, ÉdP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inciter restructuration organisationnelle - Coupure de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre imputable 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier cause 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle entité
Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins - Bénéfices - Validation d'utilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalisation et déploiement des activités - Envie d'entité distincte - Émancipation 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires - Bénéfices - Raison (justification) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entité distincte - Gouvernance indépendante - Élimination de zone de confusion - Homéostatique bureaucratique - Homéostatique systèmes complexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Distinction des tâches - Clarifier zone grise et confusion - Asservissement à imputabilité - Refus de prise en charge 	<ul style="list-style-type: none"> - Interférer à la réussite - Résistance aux changements 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle entité - Fonction autonome
Symbolique	<ul style="list-style-type: none"> - Résistance aux changements et aux transformations 	<ul style="list-style-type: none"> - Quête de structure distincte et autonome 	<ul style="list-style-type: none"> - Envie d'une structure formelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté - Gouvernance indépendante 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre imputable - Sentiment charge et 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau d'alerte - Avertissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'être autonome

	<ul style="list-style-type: none"> - Barème de standards pour projets - Distinction - Paramétrer les activités - Assurance de la qualité des activités - Assurance de la performance de l'équipe - Limitation d'atteinte à la propriété intellectuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une entité - Résistance aux changements 	<ul style="list-style-type: none"> - Séparation officielle - Souffrance éprouvée profonde 	<ul style="list-style-type: none"> - réussite repose sur l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - sur la maturité - Envie d'être autonome 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance - Institution souveraine - Affirmer autonomie
Psychique	<ul style="list-style-type: none"> - Paramétrer les activités - Identification des limites - Structuration des activités - Dynamique d'incertitude - Rendre pérenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de remise en question (qualité, utilité et performance) - Légitimiser - Propre identité - Lourdeur administrative 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'atteinte à existence - Indépendance intellectuelle - Centre autonome - Distinguer 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'atteinte à l'identité - Incohérence ressentie - Gestion distincte - Limiter lourdeur administrative - Dissonance 	<ul style="list-style-type: none"> - Pression de réussite - Hyperperformance pour utilité - Rendre imputable - Sentiment de désistement et désengagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'incertitude - Rendre pérenne activité - Indépendance 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction indépendante - Autogérée - Sentiment d'attaque - Bris de liberté - Sentiment d'atteinte à la pensée intellectuelle - Affirmer autonomie

7.1.1.2 L'analyse de la dynamique horizontale

L'analyse de la dynamique horizontale fait une analyse croisée en reprenant l'expérience humaine telle que vécue, mais cette fois, en passant par l'angle des dimensions du management contemporain, et ce, d'une dimension à l'autre : technique, politique cognitive, symbolique et psychique.

Lors de la **dimension technique**, il a été possible d'observer que l'ensemble des artefacts présentaient des éléments justifiant le besoin, d'une part, d'établir un certain standard dans la gouvernance des projets complexes d'innovation menés par l'équipe, et d'autre part, d'indiquer et d'identifier l'horizon à emprunter par l'équipe, soit en élaborant une structure organisationnelle et en stipulant la gouvernance interne à instaurer. En effet, comme plusieurs mentionnaient : « *Le tout était un peu mal défini.* » (Répondant 4 : Niveau de gestion tactique), « *(Complex) Understanding the scope of the project and what it does for the team, and for the branch, the government as a whole. Also understand everyone different role as a play and all the people in the team and range of the people is involved. Understanding where is stand in all that was difficult, I found it complicated* » (Répondant 10 : Niveau de gestion tactique), « *Complexity in technical details (doing the actual work) : It's manageable.* » (Répondant 2 : Niveau de gestion tactique), et « *Je suis effrayée de débiter, je ne saisis pas tout à fait mon mandat et ne sais pas comment l'expliquer à l'équipe. Tout le monde m'accueille avec un simple salut et la rencontre dure à peine 5 minutes. Personne ne prend la peine de me présenter le projet clé du laboratoire et pour tenter de saisir l'environnement qu'il évolue, j'ai eu à faire preuve d'initiative et demander à une ressource de m'expliquer le projet. Il est à noter que celle-ci m'a remis qu'un cartable à lire sans prendre le temps d'en discuter.* » (JDB : 16 juillet 2018), on comprend qu'il existe une certaine ambiguïté quant l'aspect technique du projet et le rôle s'y rattachant. C'est pour cela qu'on

remarque que plusieurs documents sur le plan technique présentaient objectivement le projet de standardisation des activités de l'équipe tout en énonçant l'importance de la création d'une fonction distincte de l'analytique avancée, par le biais d'une nouvelle gouvernance de projet, d'une nouvelle structure, d'un cahier précisant les rôles et les responsabilités et l'établissement d'un processus d'affaires distinct. Ainsi, on constate que l'objectif consiste à expliquer le pourquoi de la standardisation, afin d'élaborer un cadre référentiel et faciliter l'exécution dudit projet.

La **dimension politique** permet de comprendre que les artefacts tentent d'offrir une solution quant à l'absence de procédures standardisées et explicites. Elle permet, également, de comprendre qu'en tentant d'accroître la promptitude dans les activités menées, en énonçant les bénéfices pour chaque partie prenante et en rendant imputables les parties prenantes du projet, que l'objectif consistait à légitimiser l'équipe de projet et obtenir une certaine autonomie de la FPF. Véritablement, on mentionne que : « *Nous dans notre cas développer un modèle, les gens on ne sait jamais ce qu'ils veulent, souvent c'est tellement nouveau, qu'ils ne nous prennent pas au sérieux, qu'ils ne nous prennent pas en considération.* » (Répondant 3 : Niveau de gestion tactique). Cette recherche de légitimité, je l'ai également ressentie au tout début de ma RA, car je n'étais point familière aux activités que je devais mener et je doutais énormément de mon utilité au sein de l'équipe, comme l'illustre cet extrait de mon JDB, rédigé en juillet 2018 :

« Je n'ai effectué aucune tâche relative à mon mandat, je n'ai que lu le cartable de projet reçu la veille. J'ai l'impression d'être invisible aux yeux de tous. J'ai la nette impression que si je ne rentrais pas travailler, personne ne s'en rendrait compte. Je commence à douter de mon utilité au sein de l'équipe. J'ai reçu pour indication que c'était un enjeu prioritaire de développer un modèle, mais personne ne communique avec moi et me laisse livrer à moi. Je ne sais pas où commencer pour effectuer mes travaux. Je ne sais pas à qui m'adresser et je ne connais pas les parties prenantes. »

Quant à la **dimension cognitive**, on remarque que derrière la volonté de normaliser, de justifier l'envie d'être une entité distincte et d'établir une gouvernance indépendante contrecarrant la culture organisationnelle restrictive et de déviance qu'en réalité on définissait l'identité future, dans l'optique d'obtenir une certaine autonomie, voire l'indépendance. Véritablement, lorsque certains membres mentionnent que : « *Toward the end, it was not good. The micromanagement, it was uncomfortable and confusing. Micromanagement was demotivating for employees and that's why I initiated the change of team* » (Répondant 13 : Niveau de gestion tactique) et « *Oui on me l'a imposé (le ministère) le cadre de gestion de projet* » (Répondant 1 : Niveau de gestion stratégique), on comprend le désarroi face à cette surveillance engendrant par la même occasion cette envie de liberté.

Alors que la **dimension symbolique** a permis de comprendre qu'au moyen d'une séparation des rôles et responsabilités, d'une formalisation et institutionnalisation d'une fonction AA avec la création d'une structure indépendante, que le but ultime consistait à s'émanciper de la FPF, tout en répondant à une certaine résistance aux changements, à la transformation. En effet, puisque plusieurs semblaient s'opposer au projet et s'interposer à sa réussite, il a été possible de remarquer que le directeur et l'équipe de projet souhaitaient obtenir une certaine liberté, afin d'agir comme bon leur semble. En mentionnant dans mon journal :

« En rentrant dans son bureau, il ne fait que me dire que beaucoup a changé durant mon absence. J'ai pu observer la fébrilité et l'anxiété dans son comportement. Une anxiété qui s'avérait fondée, puisqu'il ne savait pas quelle orientation prendre pour le XX. Je pouvais percevoir sa confusion, lorsqu'il m'indiqua que le XX songeait intégrer le nouveau secteur XX, qui commence à avoir de la notoriété. »

Je saisis que l'envie de changer de secteur et de prendre une autre orientation était dans l'optique d'acquérir cette liberté et autonomie qu'il ne détenait guère présentement. Cette émancipation est

également, désirée pour être libre de la lourdeur bureaucratique et l'emprise de la gestion de projet du bureau de projet, lorsque le répondant 1 du niveau de gestion stratégique mentionne : « *Dans ces processus, à une certaine liberté entre guillemet, mais pas nécessaire d'un cadre de gestion style waterfall* », on comprend que le membre de l'équipe souhaite obtenir une certaine liberté. Notons que cette résistance aux changements, l'équipe de projet l'a perçu lorsqu'elle mentionne que : « *La première chose qui me vient à l'esprit, c'est la résistance aux changements, d'une certaine partie de l'organisation, même si le projet a été approuvé par le sous-ministre, l'exécutif et que des fonds ont été alloués* » (Répondant 12 : Niveau de gestion stratégique).

Enfin, la **dimension psychique** a permis de comprendre toute la frustration éprouvée et la souffrance ressentie par le directeur et l'équipe de projet, quant au traitement reçu au sein de la FPF, menant à ce besoin d'affirmer leur indépendance et de distinguer explicitement leur entité. Lors de l'analyse des artefacts, on retient que plusieurs sentiments¹⁰⁶ les ont menés à croire qu'il y avait une atteinte à leur réussite, à leur expertise ainsi qu'à leur identité. C'est pourquoi certains ont énoncé :

- « *Dans un cadre de gestion apaisée, bureaucratique, quand je parle de bureaucratie. Ça signifie ne pas voir comme directeur de projet de faire des changements au mandat initial, des requêtes de changement et svp laisser un peu la gestion de projet qui n'en finit pu. Les réunions sont des discussions sur des discussions, consultations sur consultations, ça ralentit beaucoup nos efforts. Peut-être trouver un juste moyen. Pas que t'a pas besoin d'un cadre de gestion, faut pas mal être imputable des actions. Faut rendre des comptes. La reddition des comptes, quoiqu'un cadre de gestion peut t'aider à ce niveau-là, mais c'est pas le bon cadre de gestion. Et ça, ça va être un challenge au sein de la fonction publique. Avoir un cadre bien serré, bien tissé.* » (Répondant 1 : Niveau de gestion stratégique)

¹⁰⁶ Voir Annexe VIII : Liste des sentiments éprouvés par le directeur et l'équipe de projets

- « *Quand on a trop d'intermédiaires, cela peut faire un blocage* » (Répondant 4 : Niveau de gestion tactique)

L'analyse horizontale en passant d'une dimension managériale à l'autre en faisant une triangulation avec les entrevues et le journal de bord permet de confirmer cette double nature expérientielle de la complexité du projet telle que vécue. D'un côté, l'équipe de projet opère en mode intrapreneurial devant négocier une résolution de conflit latent et permanent entre le besoin d'autonomie, en quête d'affranchissement pour réaliser le projet tout en étant confronté aux exigences de transparence, de standardisation et de soumission aux règles bureaucratiques attendues par l'organisation. De l'autre, l'expérience humaine que fait l'équipe de projet de l'organisation est celle d'une bureaucratie qui impose ses impératifs technocratiques. Si elle n'obtient pas réponse à ses requêtes, une menace de politisation des enjeux plane tout au long du cycle de vie du projet au péril de l'échec du projet. Il en résulte une expérience de combat continue pour la survie du projet, de l'équipe et de ses membres de l'équipe au niveau de leur position dans l'organisation et dans leurs perspectives de réputation et de carrière. Les enjeux liés à l'échec du projet deviennent ainsi profondément humains. L'étape suivante traite donc de l'analyse du point de vue de l'équipe par rapport au projet pour voir comment la dimension profondément humaine réussit à garder son engagement à réaliser le projet malgré l'ensemble des tensions latentes, conflits continus, et menaces tacites qui composent la souffrance profondément humaine.

7.1.2 Projet au service de l'équipe de projets (humain)

Bien que généralement l'équipe de projet soit au service du projet, il a été possible d'observer la situation inverse, dans le CEHVCPC. En effet, au fil du temps, on a pu remarquer que le projet devenait de plus en plus un instrument pour les membres de l'équipe, afin d'obtenir un gain quelconque pour soutenir leur engagement au projet.

En premier lieu, il a été possible d'observer que plusieurs utilisaient le projet pour une progression dans leur cheminement de carrière, premier facteur managérial de gestion de la motivation. C'est-à-dire, on a pu constater que beaucoup désiraient prendre part aux activités menées par le directeur et l'équipe de projet, non pas pour contribuer au succès du PIT ou rendre la fonction pérenne, mais bien pour obtenir des promotions ou une certaine reconnaissance auprès de la haute gestion. En effet, le répondant 12, du niveau de gestion stratégique mentionne : « *En fait tout le travail a été fait, il y a des gens qui se sont approprié du succès pour leur carrière, pour leur avancement* », alors que le répondant 4 du niveau de gestion tactique mentionne :

« Cette personne a des qualités, mais des fois, ces qualités peuvent être des défauts. Elle peut être très insistante, très persistante, ça peut être bon dans la réalisation d'un projet. Mais ça peut aussi user des analystes. Je pense qu'il voulait trop satisfaire le client. Je pense c'était ça le problème. On se posait la question où est-ce que cette personne se situait ? Si elle faisait partie des clients. Oui, il faut satisfaire les clients. Mais aux dépens de quoi ? Est-ce qu'il était de notre côté aussi, de notre équipe ? Est-ce qu'elle pouvait voir de notre point de vue aussi ou non ? »

Ainsi, il m'est possible de comprendre que certains membres de l'équipe en intégrant l'équipe ou en militant pour certaines particularités dans le livrable, en étant le seul point de contact et détenant des informations difficiles à valider, souhaitaient, tout simplement, faire progresser leur carrière. Cette utilisation du projet, de manière à progresser dans son cheminement, a été répertoriée au moins à deux reprises dans mon JDB, comme illustré par les extraits, ci-dessous.

EXTRAIT JDB 4 : EXPÉRIENCE AVEC LE NOUVEL ANALYSTE D’AFFAIRES

Mon bureau a encore changé, pour céder la place au nouvel analyste d'affaires. Il m'a été demandé de lui fournir mes travaux, afin qu'il puisse se familiariser. Cependant, en regardant les documents envoyés à la haute gestion, je constate que tout ressemble à mes documents, tout comme m'avaient averti les scientifiques de données. Son responsable est souvent absent, et lui d'ailleurs. Il me semble qu'il n'a pas été en mesure de produire les éléments demandés et a, donc, opté pour l'utilisation de certains éléments de mes travaux, puisqu'il m'indiquait régulièrement qu'il ne comprenait sincèrement pas ce qui était attendu de lui. Par ailleurs, par le fait qu'il a mentionné que sa responsable l'a invité à se joindre à l'équipe et comme il était intrigué et intéressé par le projet, il a trouvé cela pertinent de rejoindre l'équipe.

JDB : Janvier 2019

EXTRAIT JDB 5 : RÉFLEXION SUR LE JEU POLITIQUE DU CONSULTANT

Lorsque je constate que le consultant ne fait que pousser excessivement certains ajouts au projet, je commence à m'interroger sur ces réelles intentions. En réalité, je ne sais pas si c'est en raison de mon cours de complexité. J'ai l'impression qu'il utilise le jeu de langage, afin de se vendre au Directeur. Sans l'ombre d'un doute, il détient beaucoup de connaissances, cependant, est-il indispensable, a-t-il réellement à cœur le succès de l'équipe? Je ne sais pas pourquoi, cette impression qu'il utilise l'asymétrie d'informations entre l'équipe et le client à son avantage. J'avais déjà mentionné au Directeur de faire attention. Lors de mon bilat, je réitère mes préoccupations, lors mon directeur me mentionne qu'il sait, mais qu'on n'a pas le choix, car l'équipe a besoin de lui, de manière à mieux comprendre les besoins du client. Un peu plus tard, je constate qu'il intègre officiellement notre équipe à titre d'analyste d'affaires, pour comprendre les besoins du client. Malgré ma réticence, je me contente de tout simplement me dire c'est une nécessité (I guess), comme l'a mentionné le directeur.

JDB : 2019

En second lieu, il est possible de constater que le projet devient un instrument pour l'accomplissement de soi et l'obtention de reconnaissances et de récompenses, pour certains membres de l'équipe en lien à la motivation intrinsèque des besoins de Maslow qui est le besoin

de reconnaissance et le besoin d'accomplissement. En effet, lorsque le répondant 3 stipule : « *Reconnaissance monétaire, elle est pour quelque chose, mais c'est plus pour le symbolique en arrière. Est-ce qu'on peut reconnaître que quelqu'un, ce qu'on lui a donné, c'est des projets pas simple...est-ce qu'il y a une valorisation ? Comment peut-on valoriser quelqu'un qui est là-dessus ?* » et que j'inscris dans mon JDB, en novembre 2018, « *En mentionnant la disponibilité de la ressource externe au directeur, j'ai eu un certain sentiment d'accomplissement, dû au fait qu'il a laissé transparaître son empressement et son intérêt pour ma ressource.* », on parvient à comprendre qu'au-delà de l'exécution et la réussite du projet, certains membres de l'équipe désirent être valorisés par la haute gestion pour leur contribution au sein de l'équipe. Notons que cette valorisation ne s'arrête pas à qu'une simple récompense, mais bien une appréciation de l'apport au projet, qui en soi, est une motivation intrinsèque. Le répondant 3 : Niveau de gestion tactique l'exprime parfaitement en stipulant : « *Pendant ces deux années, quand tu travailles sur des projets qu'on pousse tout le temps, à un moment donné tu as besoin d'un peu de motivation quelconque* ».

En troisième lieu, on remarque que le projet a été utilisé, afin de transformer et révolutionner l'organisation en lien avec la motivation intrinsèque du besoin de transcendance de Maslow d'accomplir quelque chose de plus grand que soi, qui nous transcende. Ainsi, on constate que le répondant 12 du niveau de gestion stratégique a pu faire évoluer la mentalité, en mentionnant :

« C'était de casser la vieille mentalité... J'ai envoyé les gens dans l'équipe à des conférences en Floride... pis fallait que j'me batte. C'est juste des niveaux X, Y, Z. Je disais on compétitionne contre Facebook, Shopify, la seule chose qui me reste pour garder ces gens-là, c'est le tenir à l'affût des derniers développements, des dernières choses. Tout ce qui me restait, c'était d'envoyer ces gens-là dans ces conférences pour obtenir des enseignements plus précis, se développer, faire du réseautage avec des gens dans le milieu.

Même ça, je me faisais questionner là-dessus, parce que la vieille mentalité, ça devrait pas être des EC-04, EC-05 qui vont à ces conférences, ça devrait être des EX. NOON! Ça, c'est une vieille mentalité, une vieille façon de penser ».

Lors de ma RA immersive, il m'a également été possible d'aiguillonner vers une orientation stratégique, en discutant des réalités de l'équipe avec le directeur (coaching), tel qu'illustré dans cet extrait de mon JDB, en janvier 2019 :

« En observant la dynamique organisationnelle, la nature du projet et la matérialisation des risques, je commence à comprendre que le projet est agile et que l'approche séquentielle n'est guère appropriée. Je comprends que la maturité organisationnelle est moindre et qu'elle doit adopter une vision plus orientée sur la transformation. Je comprends qu'il est indispensable que le directeur perçoive sa quête de standardisation, comme une transformation profonde, surtout à la suite de notre rencontre informelle avec Emmanuelle, ma directrice de thèse. Je lui propose la lecture de mon livre sur le management de transformation, afin de l'encourager à voir le tout comme une transformation. Je commence à lui dire qu'il devait même considérer une équipe autogérée vu la nature du projet. J'ai mentionné que je ne comprenais pas pourquoi l'équipe ne pouvait pas être indépendante et se gérer elle-même. Je constate que depuis mon échange avec le directeur, tout le monde utilise le concept de transformation et que le secteur souhaite même constituer une équipe de transformation. Est-ce une coïncidence ? »

Ainsi, on parvient à comprendre que le projet a été un outil pour pousser l'évolution des réflexions et la perception des gens quant au rôle et à la place des ressources de l'organisation. Notons que cette transformation de la mentalité rejoint la quête de reconnaissance ressentie par ces membres de l'équipe, puisqu'on remarque que plusieurs estiment que le niveau hiérarchique devrait être un facteur décisif pour la sélection des membres pouvant accéder au perfectionnement de carrière ou à des conférences pour l'épanouissement de soi.

7.2 Retour sur les résultats d'analyse (niveau 2)

Rappelons que la dynamique verticale prend son ancrage par les artefacts qui cristallisent les moments clés de construction de connaissance du projet pour l'équipe de projet. Cette analyse verticale consolide l'analyse de chaque artefact significatif en utilisant les cinq dimensions de l'ADN du management contemporain. L'analyse de la dynamique verticale consiste de reprendre chacune des dimensions pour consolider la construction du savoir que l'équipe de projet a dû élaborer pour accomplir le projet dans toute sa complexité émergente. Alors que la dynamique horizontale permet d'illustrer la synthèse des résultats obtenus, au moyen des cinq dimensions. Ces résultats, par la suite, ont été mis en relation avec des extraits de mon JDB et des entrevues non-dirigées, afin de procéder à la triangulation. Ces deux dynamiques ont permis de démontrer que l'équipe de projet est au service du projet. Quant au projet, on constate qu'il est au service de l'équipe, en permettant aux membres de l'équipe de progresser dans leur cheminement de carrière, en étant un levier pour la reconnaissance de l'apport du membre ainsi qu'en justifiant l'évolution d'une mentalité jugée trop démodée ou archaïque. Somme toute, je peux conclure que le projet devient un instrument et outil pour l'équipe de projet, puisqu'en son sein, plusieurs ont pu promouvoir une promotion, une reconnaissance de leur contribution ainsi qu'un changement de la mentalité déjà imprégnée depuis plusieurs années. Autrement dit, l'analyse de la dynamique horizontale révèle que plutôt que de subir la souffrance de la complexité du projet et de l'oppression exercée par l'organisation, les membres de l'équipe de projet génèrent une forme de résilience à trouver des ancrages à une motivation intrinsèque fondamentale pour maintenir leur engagement à l'accomplissement du projet novateur et transformateur de l'organisation. Plus le projet dérange et se complexifie, plus les membres de l'équipe transcendent leur souffrance par cet ancrage à l'assouvissement de besoins humains fondamentaux qui soutient leur motivation intrinsèque.

CHAPITRE 8 : ANALYSE DES RÉSULTATS — TROISIÈME NIVEAU : CODAGE SÉLECTIF

Ce chapitre aborde les résultats du dernier niveau d'analyse, intégré dans un processus itératif de validation. En son sein, je présente les résultats du codage sélectif conduit après le codage ouvert et axial, respectivement le premier et deuxième niveau d'analyse. Rappelons que ceux-ci ont permis, dans un premier temps, l'identification des faits vécus, et dans un deuxième temps, l'identification des faits m'apparaissant les plus significatifs. Ce huitième chapitre vient, donc, énoncer les résultats obtenus inductivement en regroupant et synthétisant les résultats des dynamiques verticales et horizontales, traitant les cinq dimensions de l'ADN du management, ainsi que les résultats émergents du récit de vie de l'équipe de projet au sein du PIT.

8.1 Résultat du codage sélectif

Le codage sélectif consiste à consolider une catégorisation émergente des thématiques identifiées au codage axial en catégorisation significative. Il s'avère que deux catégorisations m'apparaissent fondamentales : la quête de souveraineté et l'intrapreneurship.

8.1.1 La quête de souveraineté

En tentant de comprendre l'expérience humaine, telle que vécue et perçue, de la complexité ainsi que l'acte expérientiel de création de connaissances, il est convenable de présumer que la complexité vécue par l'équipe de projet découle, dans un premier temps, de leur quête de **souveraineté**. Les analyses dimensionnelles ont permis de révéler que la complexité a été ressentie et amplifiée, lors de la volonté de l'équipe d'acquérir leur indépendance et autonomie de la FPF, de manière à protéger leur propriété intellectuelle et leur expertise. Il a été exprimé qu'une « *des*

sources du conflit ce que je trouvais intéressant c'est qu'il y avait des gens qui voulaient s'accaparer de ce qu'on fait, car c'était payant, car c'était bien vu par la haute gestion » (Répondant 1 : Niveau de gestion stratégique), ce qui confirme le sentiment d'atteinte à leur existence et leur indépendance ainsi que leur envie d'affirmer leur souveraineté. De plus, lorsqu'un membre de l'équipe énonce que : *« Nous dans notre cas développer un modèle, les gens, on ne sait jamais ce qu'ils veulent, souvent c'est tellement nouveau, qu'ils ne nous prennent pas au sérieux, qu'ils ne nous prennent pas en considération. »* (Répondant 3 : Niveau de gestion tactique), cela corrobore le fait que l'équipe ne se sentait pas valoriser à leur juste valeur, raison pour laquelle certains ont pu éprouver ce sentiment d'atteinte à leur existence, leur utilité et leur pensée intellectuelle ainsi que celui de devoir affirmer leur expertise auprès de tous. Dès lors, il n'est guère surprenant, que le directeur ressentait ferveusement ce sentiment d'obligation de développer un centre autonome détenant une indépendance entre la structure de l'équipe et le reste de la FPF au Canada, dans l'optique d'affirmer haut et fort leur souveraineté auprès de tous.

Par surcroît, il est possible d'énoncer que l'expérience humaine qu'a faite l'équipe de projet de la complexité découle du développement même du projet d'innovation technologique. Autrement dit, la culture organisationnelle et le niveau de maturité de celle-ci semblent impacter l'expérience humaine vécue et perçue de la complexité. Tout d'abord, il a été énoncé, par le répondant 12 du niveau de gestion stratégique, *« quand on a commencé le projet, les gens disaient non on ne fait pas ça, et je disais un instant, oui oui on fait ça. C'est une priorité du sous-ministre et voici comment on va procéder »*, ce qui a permis d'observer que la culture organisationnelle s'interposait à l'exécution d'une innovation pouvant contribuer à la croissance de l'entreprise. Cette culture est, donc, devenue un obstacle flagrant au développement de projets innovants, car la *« culture de norme, une culture du non à la fonction publique. Non on ne peut pas, non on ne peut pas, non,*

non au lieu de dire comment est-ce qu'on peut regarder une possibilité de faire », tel que mentionné par le répondant 12 du niveau de gestion stratégique. Elle empêchait et limitait l'intérêt possible à l'égard du projet et de la sorte sa pérennité. Cette culture, l'artefact « Challenges Tree » l'indique justement comme un facteur pouvant mener l'échec de l'établissement d'une fonction AA. En effet, dans son tableau d'alerte, la culture, en raison de la résistance aux changements, la culture de déviance ainsi que l'instabilité causée respectivement par le doute sur la solution, la confusion dans les rôles et responsabilités ainsi que la divergence des objectifs et la restructuration du département/secteur, ne pourrait qu'affecter l'expérience humaine vécue de la complexité dans un projet d'innovation technologique à la FPF.

Par ailleurs, il m'est possible de constater que la nature même du projet a impacté l'expérience humaine vécue et perçue de la complexité. Lorsque plusieurs membres de l'équipe mentionnent :

- *« Timeline...Every part of the project was stressful. They were timeline involved, there were end point involved, there was what was going to be done, there was productionization. There was everything. There was nothing about that project that was not stressful » (Répondant 5 : Niveau de gestion tactique) ;*
- *« Délai très strict, c'était difficile de toujours changer d'objectifs ainsi. Donc, cela créait un stress au niveau de l'équipe. » (Répondant 4 : Niveau de gestion tactique) ;*
- *« The project himself was not that complex for me it was stressful and was difficult. I felt a lot of stress during the project, a lot of pressure to deliver. The manager was very good at helping me deal with that » (Répondant 5 : Niveau de gestion tactique) ;*
- *« (Complex) Understanding the scope of the project and what it does for the team, and for the branch, the government as a whole » (Répondant 9 : Niveau de gestion tactique) ;*
- *« Complexity in technical details (doing the actual work) : It's manageable. » (Répondant 2 — Niveau de gestion tactique),*

on parvient à comprendre que l'ambiguïté et le changement, caractérisant l'incertitude technologique d'un projet complexe (Geraldi et al., 2011; Shenhar, 2001), a déclenché une certaine souffrance sous la forme de stress et d'anxiété auprès de l'équipe.

8.1.2 L'intrapreneurship

On remarque, également, que l'**intrapreneuriat** nécessaire pour faire approuver et exécuter le PIT s'avère être un élément affectant l'expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue. En tentant de solliciter l'intérêt des autres parties prenantes pour le projet, plusieurs ont expérimenté une expérience humaine de la complexité, plutôt contraignante et négative, puisqu'ils ont eu à influencer et intéresser les diverses parties prenantes, en imposant le projet, en raison de l'appui de la haute gestion ou en utilisant des moyens de persuasion auprès de diverses parties prenantes impactées ou pouvant être impactées par le projet. Ainsi, bien que le directeur essayât de promouvoir le PIT et de mettre à profit son esprit d'intrapreneur au sein de son organisation, on a pu observer qu'il a été nécessaire d'imposer le projet, afin d'assurer son exécution et son succès. C'est pour cela que dans les extraits des entrevues non-dirigées on retrouve : *« c'était pas drôle, y a des fois que je pensais pas être capable de livrer. Beaucoup de risques par rapport à ça, puis le rentrer dans la gorge par moment »*, qu'il aurait été nécessaire de procéder autrement, car *« j'ai eu une communication une fois avec eux autres en personne et j'ai joué la manière forte. C'est ça. La moitié des gens ont apprécié et l'autre moitié n'a pas digéré »*. Cependant, lorsque le répondant 12 du niveau de gestion stratégique mentionne : *« Ça prenait un leadership assez fort. Pis assez persistant. Pis quelqu'un capable de bâtir des relations avec les différents intervenants dans l'organisation. C'était vraiment un job de marketing. Pour que les gens comprennent ce qu'on faisait. Pourquoi ce qu'on le faisait ? Les résultats que ça pouvait rapporter. »*, il m'a été

possible de comprendre que l'intrapreneuriat a joué un rôle phare dans le projet d'innovation technologique et ceci à double niveau. En effet, lorsque le second niveau stratégique mentionne : *« Je me suis mis en recul et j'ai réalisé que les gens ne comprennent pas ce qu'on fait. C'est quoi l'intelligence artificielle ? C'est quoi le BI stuff ? C'est là que j'avais demandé de faire un vidéo. Les decks¹⁰⁷, les gens se mélangent dans les decks. »* et *« Avec cette vidéo qui explique le projet, c'est quoi l'intelligence artificielle ? Tous les concepts, les gens ont embarqué à partir de cette vidéo. La lumière a allumé. Les gens, ils ont compris le projet, ils ont compris le pouvoir du projet. »*, on comprend, donc, que l'intéressement s'est déroulé simultanément à deux niveaux hiérarchiques et qu'il y avait en réalité deux intrapreneurs au sein du projet. Ainsi, l'expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue, était si déconcertante et douloureuse au niveau stratégique, qu'il a été nécessaire de militer et d'intéresser sur deux fronts, afin de faire accepter le projet et ceci est mentionné par l'un des membres de l'équipe : *« Ça a été l'aventure. Même j'ai eu du plaisir...Ça a été un peu plus douloureux, le terme douloureux je pense pas être le bon terme. C'est on fait face à la réalité, c'est de s'apercevoir que les appuis que je pensais acquis au niveau de la haute direction, je les avais pas à ton niveau¹⁰⁸ ou à des niveaux plus bas, par rapport à la hiérarchie »*.

Je parviens, également, à comprendre, lorsque l'organisation impose une bureaucratie excessive pour surveiller le projet, il agit comme un système résistant. La part du non-travail devient donc un instrument pour ralentir l'intrapreneuriat de l'équipe de projet, comme un effet homéostatique de l'organisation qui agit contre le projet. On remarque aussi qu'il y a des occasions de non-travail qui nuisent au projet au péril de sa réalisation. En effet, en 2018, après une question, sur la gestion

¹⁰⁷ Decks = Doc. = Documents

¹⁰⁸ Gestionnaire fonctionnel

des risques, d'une des ressources du PMO au directeur, et que celui-ci ait encouragé une discussion avec moi en disant « *C'est elle l'experte* » [en me pointant du doigt], la ressource qui avait prévu m'inviter à différentes réunions de la gestion des risques¹⁰⁹ a demandé à une collègue de supprimer¹¹⁰ mes invitations. Cette exclusion, à mon avis, s'avérer être un blocage à la gestion des risques, puisqu'ultérieurement, certains des risques se sont matérialisés. Ce non-travail a, non seulement, nuit à la gestion des risques, mais également, accentué en moi ce sentiment d'être inapte et inutile au sein de l'organisation, puisque j'ai consigné :

« Aujourd'hui mes doutes s'intensifient. Rien n'évolue et je suis rendue à faire semblant de travailler. Mon sentiment d'être qu'une bonne à rien se quadruple. Je souris gentiment malgré qu'ils ne daignent m'adresser la parole. Je me sens coupable de faire semblant d'être prise dans la lecture du projet à nouveau. Je me sens obligée de faire semblant d'être lente à lire, afin de prétendre que je travaille réellement. » (JDB 2018)

Cette homéostatique, par le non-travail, je l'ai ressenti dès la deuxième journée au sein de l'équipe, car déjà j'inscrivais :

« Je n'ai effectué aucune tâche relative à mon mandat, je n'ai que lu le cartable de projet reçu la veille. J'ai l'impression d'être invisible aux yeux de tous. J'ai la nette impression que si je ne rentrais pas travailler, personne ne s'en rendrait compte. Je commence à douter de mon utilité au sein de l'équipe. J'ai reçu pour indication que c'était un enjeu prioritaire de développer un modèle, mais personne ne communique avec moi et me laisse livrer à moi. Je ne sais pas où commencer pour effectuer mes travaux. Je ne sais pas à qui m'adresser et je ne connais pas les parties prenantes. » (JD 2018)

¹⁰⁹ Notons qu'à la suite d'une réunion de suivi et la lecture du document de gestion des risques, j'ai mentionné à la ressource que les risques semblaient être que très techniques et qu'il existait d'autres risques susceptibles de se matérialiser.

¹¹⁰ Je suis parvenue à cette compréhension, car j'avais assisté à une réunion à la demande du Directeur désirant ma contribution. Cependant, en une journée, toutes les réunions ont disparu de mon calendrier et aucune invitation n'a été faite, et ceci jusqu'à la fin de mon expérience immersive.

8.2 Retour sur les résultats obtenus (niveau 3)

Pour conclure, les résultats obtenus, à ce niveau, me permettent de comprendre que l'expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue par l'équipe de projet, est impactée par la quête et l'affirmation de la souveraineté, une culture organisationnelle inadaptée, l'incertitude technologique découlant de la nature du projet ainsi que le désarroi et la souffrance, mais aussi la résilience et la motivation intrinsèque à la réalisation du projet par le rôle d'intrapreneuriat. Ce faisant, on comprend que ces facteurs ont provoqué une gamme d'émotions équivoques auprès de chaque membre de l'équipe, passant d'un sentiment d'atteinte à leur existence à un sentiment douloureux et déconcertant de devoir intéresser autrui, car l'émotion résiduelle à la fin du projet, qui a pourtant bien réussi, est l'épuisement de l'expérience humaine. C'est comme si l'effort de résilience et de motivation intrinsèque a permis à l'équipe de livrer le projet, mais le coût humain de la souffrance qui sous-tend l'expérience de la complexité du projet laisse une saveur délétère durable aux membres de l'équipe du projet.

CHAPITRE 9 : DISCUSSION

En procédant à l'analyse des données empiriques, pour répondre à ma question de recherche : *« quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ? »*, il m'est possible d'énoncer que l'expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue par l'équipe de projet, se résume, à une souffrance profonde provenant de divers éléments de l'environnement du PIT, à l'intrapreneuriat comme catalyseur de l'innovation technologique et à la médiation comme instrument dans un conflit structurel.

9.1 Souffrance comme expérience humaine vécue et perçue de la complexité

9.1.1 Souffrance relative au succès de l'intéressement

Tout d'abord, il m'est possible de croire que l'expérience humaine de la complexité se manifeste par une souffrance expérimentée émanant de la frustration structurelle éprouvée, lors de la quête de l'indépendance et l'affirmation de la souveraineté de l'équipe. On remarque que le directeur éprouve une certaine confusion quant à la réussite du projet, puisqu'il y a une ambivalence dans les émotions ressenties. En effet, puisque celui-ci milite pour la promotion du projet d'innovation (marketing du projet) et pour sa réussite, en se battant pour l'acquisition de ressources (humaines et financières), à titre d'intrapreneur au sein de l'organisation, le fait qu'on lui exige une transparence totale et qu'on amorce de multiples tentatives perpétuées d'ingérence quant à la manière de procéder, de fonctionner et de gérer son équipe et le projet, celui-ci se retrouve à endurer une souffrance et un épuisement pour faire valoir le projet. Notons que cette émotion de souffrance a également été expérimentée par le deuxième intrapreneur de ce projet d'innovation technologique lorsqu'il mentionne : *« J'ai trouvé cela difficile. Aujourd'hui si je ne suis plus dans*

la fonction publique. C'est un peu une réflexion de l'environnement. Moi, j'ai trouvé très difficile la culture du non. La culture du blockbuster¹¹¹. ». Ainsi, on peut attester que cette souffrance découle de l'épuisement physique et psychologique d'un intrapreneur tentant d'innover, dans un environnement organisationnel restrictif et contraignant. Soulignons que cette surveillance et ce combat pour intéresser les parties prenantes au projet d'innovation technologique ont été la prémisse d'une retraite anticipée et précipitée des deux intrapreneurs, bien que la surveillance accrue du projet ne soit qu'en réalité, le symbole et le symptôme du succès de leur marketing et leur influence au sein de l'organisation. Il m'est, donc, possible de m'interroger sur le rôle crucial que la théorie acteur-réseau peut avoir sur le succès de la phase d'intéressement indispensable menée par un intrapreneur au sein d'un projet d'innovation technologique, dans la fonction publique, sachant que les jeux de pouvoir et politiques peuvent venir miner les chances de réussite dudit projet.

9.1.2 Souffrance relative au stress du quotidien et de l'évolution temporelle

D'autre part, cette souffrance expérimentée, lors de l'expérience humaine vécue de la complexité, provient du stress éprouvé par les membres de l'équipe. En effet, plusieurs mentionnent que :

- « *The stress built overtime. Started low and than went up* » (Répondant 5 : Niveau de gestion tactique) ;
- « *Je pense frustrée, c'est sûr. Être incompris. De stresser évidemment, bon on était tout le temps poussé pour terminer dans les délais prévus. Donc, je pense beaucoup de stress* » (Répondant 4 : Niveau de gestion tactique) ;

¹¹¹ Espérer que la pochette soit là pour avoir la vidéo.

- « *Unprofessional to pressuring like being boss around and not enough time to accomplish task* » (Répondant 12 : Niveau de gestion tactique),

on retient, donc, que le stress de la quotidienneté de la complexité s'avère être en soi un élément concourant et favorisant la détresse de l'équipe, ce qui induit que l'expérience humaine de la complexité vécue, par l'équipe de projet, est une souffrance de leur impuissance face aux attentes excessives à l'égard de l'équipe. Véritablement, il m'est possible de supposer que le niveau de stress est à son comble, lorsqu'on exige à l'équipe d'être hyperperformant, dans un temps défini, ce qui rend le tout temporel.

9.1.3 Souffrance relative à la structure organisationnelle du projet

Par surcroît, il m'est possible d'insinuer que l'expérience humaine vécue de la complexité est personnifiée par une souffrance découlant d'une structure organisationnelle inappropriée dans un projet complexe d'innovation technologique. En effet, on remarque que plusieurs éprouvaient un grand mécontentement, voire un stress quant à la répartition des tâches, puisque le ratio était un projet¹¹² pour un scientifique de données qu'il soit d'un niveau junior ou senior. Cette division des tâches favorisant le silo n'a fait qu'accentuer la souffrance de chaque membre de l'équipe de projet, puisqu'individuellement chacun se devait d'être hyperperformant, afin d'assurer la réussite du PIT. Chaque membre s'effondrait, donc, sous le poids d'une surcharge de travail et d'une exigence de performance pour garantir les bénéfices et retombées du projet. Cette souffrance a été exprimée par plusieurs qui mentionnaient :

- « *Big team might do one thing really in depth & might look at one aspect of the projects, and you redo that aspect. Keep doing that one thing over and over again. Because we are*

¹¹² Le projet dans ce contexte fait référence aux différentes lignes d'affaires regroupées dans le PIT.

so small if you have a project you have to start and finish the whole thing » (Répondant 2 : Niveau de gestion tactique)

- *On devrait peut-être équilibrer les projets. On sait qu'il y en a certains qui sont très complexes. On ne peut pas mettre une seule personne sur le même projet et à chaque jour on essaie de le pousser. Peut-être lui donner un autre projet en parallèle, un peu plus simple pour balancer et garder la motivation. C'est très très très difficile de travailler sur un projet que tu dois pousser et essayer d'avancer du mieux que possible et que tu es tout seul » (Répondant 3 : Niveau de gestion tactique)*
- *« La pensée dans la division, un projet, une personne, un responsable et non de plusieurs analystes en équipe comme ça. C'était mieux ça accélérerait le processus dans des projets avec des délais très courts (2 mois et demi). Plusieurs analystes, c'était un succès, contrairement à ce que lorsque j'étais seul dans un projet. On était 3. Je pense que ça peut être une clé de succès » (Répondant 4 : Niveau de gestion tactique).*
- *« I think another thing that was kind of a challenge is that I was put on...I was kind of in an individual project. It was almost like a research project what I was doing. " I was the only person on that task and that level of independence was » (Répondant 9 : Niveau de gestion tactique)*

Ainsi, on peut comprendre que l'expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue par l'équipe de projet, résulte d'une souffrance provenant d'un sentiment d'isolement des membres et d'un déséquilibre flagrant dans la constitution de l'équipe, ce qui peut mener à la démotivation, et la sous-performance de l'équipe, voire la dépression chronique chez un membre. Par ailleurs, sachant que Tuckman et Jensen (1977) énoncent qu'une équipe s'avère être plus performante, lorsque celle-ci arrive à dépasser la phase de tension et de normalisation. On peut comprendre que ce déséquilibre et cette stagnation à un stade précaire et instable du processus de constitution puissent nuire et accentuer à la souffrance de l'équipe de projet. Il n'est, donc, guère surprenant que l'équipe ne parvienne point à percevoir le PIT, comme une réussite, puisqu'elle croule sous une charge de travail excessive et évolue dans une tension causée par des conflits structurels, en raison d'une structure et d'une constitution d'équipe inadéquates.

9.2 Intrapreneuriat catalyseur dans l'innovation technologique

Dans la FPF, il ne va pas sans dire que l'entrepreneuriat s'avère quasi inexistant en raison de la lourdeur administrative, de la réglementation (législatif) et des divers éléments tout aussi contraignants et restrictifs. En effet, on remarque que les particularités du code discursif¹¹³ de ce type d'organisation limitent l'intégration de cette pratique pouvant accentuer davantage l'exécution des projets d'innovations technologiques. Selon Fonrouge, Bredillet et Fouché, l'entrepreneuriat et le gestionnaire de projet ne partagent pas les mêmes codes discursifs (Fonrouge et al., 2018). Ils stipulent, donc, que cette dissonance du code discursif, entre l'entrepreneuriat et la GP, découle, en partie, d'une divergence quant à la manière de concevoir la réalité (Fonrouge et al., 2018). C'est pour cela qu'ils mentionnent que « *l'entrepreneuriat et le gestionnaire de projet cherchent pour à obtenir des éclaircissements (clarification) de la part des marchés sur la manière dont certaines propositions de valeur sont attrayantes ou non* » [Traduction libre] (Fonrouge et al., 2018, p. 10). Cependant, en menant ma RA immersive pour comprendre l'expérience humaine de la complexité dans un PIT, j'ai pu saisir que l'intrapreneuriat, soit l'entrepreneuriat en interne, indique et révèle l'importance d'une pratique intrapreneuriale pour la réussite de l'innovation technologique. Tel que discuté antérieurement, l'intrapreneuriat, malgré la souffrance physique et psychologique infligée à l'intrapreneur, s'avère être indispensable pour intéresser les diverses parties prenantes, et, de ce fait, garantir la réussite du projet d'innovation. Il devient, donc, possible d'inférer que les codes discursifs ne sont peut-être point l'unique perspective et angle d'une pratique managériale à la GP. Il serait, alors, bénéfique d'élargir l'étude intrapreneuriale sur l'ADN du management de projet, en incluant les cinq dimensions de Richard Déry. Il serait, également, intéressant d'extrapoler les différentes phases de la théorie d'acteur-réseau sur l'ADN du

¹¹³ Règles implicites, normes, etc.

management de projet, puisqu'il a été observé et perçu que l'intéressement s'est avéré crucial et indispensable pour assurer le succès du PIT.

9.3 Médiation instrument du conflit structurel

En outre, il m'est possible de croire que mon expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue comme membre observatrice et participante au projet d'innovation technologique, révèle la criticité de mon rôle de médiatrice au sein de l'équipe de projet. Tout au long du projet, en prodiguant des recommandations au directeur, j'occupe officieusement le rôle d'adjointe, puisque mes tâches ne se limitaient plus qu'à concevoir des processus, mais également, à suggérer l'orientation à emprunter. Ainsi, bien qu'en principe, je fusse embauchée pour la standardisation du processus d'affaires de l'équipe de projet, je comprends, dorénavant, que mon rôle allait bien au-delà de la standardisation. En soutenant politiquement le rapport de pouvoir entre l'équipe de projet et en tentant de standardiser explicitement la boîte noire, donnant lieu à ladite innovation, je deviens un instrument de médiation du conflit structurel existant entre les parties. Notons que ce conflit (tension), j'y ai été confrontée, dès mon premier jour (16 juillet 2018), au sein de l'équipe, tel qu'illustré dans mon JDB :

« J'ai été invité à la dernière minute à une rencontre entre les parties prenantes clés du projet, je suis stupéfaite comment l'ambiance est palpable. Les regards et les non-dits me mettent mal à l'aise. J'ai l'impression que je suis entre deux clans qui essaient de faire valoir leur point. Je suis choquée de voir à quel point, il est évident de déceler les parties prenantes réticentes au projet sans connaître nécessairement le projet. En regardant tous les participants à la rencontre, je ne peux m'empêcher d'avoir ce sentiment de désolation à leur égard, il est clair que plusieurs sont pris entre les deux directions, et qu'ils veulent tout simplement se concentrer sur leurs activités. Je suis désemparée de voir autant de visages stoïques. »

Il m'est, donc, possible d'émettre que mon expérience humaine vécue de la complexité s'exprime par la traduction des diverses tensions existante. Il serait, alors, intéressant d'étudier cette expérience de la complexité, sous l'angle de processus de construction de traduction dans un réseau sociotechnique, tel que permis par la théorie d'acteur-réseau.

9.4 Coût humain de l'exploitation

En discutant, de manière informelle, avec certains membres de l'équipe, après la clôture du PIT, plusieurs ont exprimé comment leur épuisement et leur surmenage si grands, qu'ils ont été dans l'obligation d'être en arrêt maladie pour une période indéterminée. Ils ont exprimé que l'organisation ayant voulu pousser davantage la performance (hyperperformance), en accentuant leurs demandes et en ayant davantage d'attentes, a engendré la démotivation, le stress chronique et l'incapacité d'être membre de l'équipe (être au bureau). Dès lors, je comprends que l'expérience humaine d'un projet complexe se poursuit après la fin du projet. L'essentiel de cette expérience se caractérise par une profonde souffrance durable au point de vivre des traumas chroniques, et ce, malgré tous les efforts de résilience et d'automotivation que les membres de l'équipe ont générés pendant le cycle de vie du projet. Toute cette souffrance résulte d'un construit organisationnel de l'exploitation humaine. Ainsi, la gestion de projet complexe n'est pas un phénomène sans coût humain. Un coût humain de l'exploitation que font les organisations des équipes de projets complexes.

CHAPITRE 10 : PORTÉE ET LIMITES

La complexité, tel qu'énoncé antérieurement, impacte incontestablement toutes les variables d'un projet, que ce soit son cycle de vie, son exécution, son succès, voire l'équipe de projet évoluant en son sein. La dichotomie constatée dans l'épistémologie du phénomène permet d'observer l'affrontement entre une littérature la caractérisant comme un élément régulateur et réductible, et une littérature primant l'aspect humain et social, comme dans le management social de Déry. Par le biais d'une étude de cas longitudinale, permettant l'emploi d'une méthodologie phénoménologique et herméneutique, dans l'optique d'aboutir à une compréhension plus intégrale, on tente de revisiter tout le construit s'y rattachant. Ainsi, cette recherche exploratoire, subjective et immersive qui cherche à répondre à ma question de recherche : « *quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ?* », apporte une lumière sur comment l'équipe de projet expérimente réellement le projet. Ce chapitre a donc pour objectif de présenter les contributions, tant théorique que managériale, les limites et les pistes de réflexion de ma recherche menée à la FPF, entre 2018 et 2021.

10.1 Contribution théorique

Jusqu'à maintenant, aucune recherche se penchait sur l'expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue, par une équipe de projet, et ceci dans un projet d'innovation technologique. Plusieurs ont étudié la complexité sous l'angle systémique (Donnadieu & Karsky, 2002), dimensionnel (Remington & Pollack, 2016), individuel et collaboratif (Cooke-Davies & Crawford, 2011) ou comportemental de l'acteur (Jacobsson et al., 2016), sans toutefois adresser comment

l'humain vit réellement la complexité d'un projet, dans sa quotidienneté. Cette recherche exploratoire et subjective, par le biais d'une recherche-action immersive permet d'émettre que cette expérience humaine de la complexité, telle que vécue et perçue par l'équipe, prend l'allure d'une souffrance profonde, tout au long du projet, puisque chacun des membres ont éprouvé diverses conditions de souffrance allant d'un sentiment d'épuisement physique et psychologique, lors du marketing du projet (susciter l'intérêt) au stress relatif à l'isolement dans une structure et constitution d'équipe inappropriée. Elle permet, également, d'émettre que l'intrapreneuriat est, en soi, un catalyseur pour assurer la réussite du projet, car sans la contribution de l'intrapreneur, le processus d'incubation, de lancement et d'exécution, d'un projet d'innovation technologique dans une organisation régie par des réglementations excessivement restrictives (limitation), s'avérerait impossible. Cette recherche permet, aussi, d'articuler que l'expérience humaine de la complexité se manifeste lors du processus de sociologie de traduction, comme médiateur d'un conflit structurel, dans un projet d'innovation, afin d'apaiser les tensions et soutenir politiquement le gestionnaire de projet. Aussi, elle a permis de révéler que la complexité dans un PIT, malgré sa clôture, a un coût humain de l'exploitation que font les organisations des équipes de projets complexes. De cette manière, elle apporte une confirmation quant à la nécessité de l'adoption d'un management social, en raison du rôle central qu'occupe l'humain, dans la compréhension du phénomène. Somme toute, ma contribution théorique consiste à étudier la complexité sous l'angle :

Une expérience humaine de la complexité, dans sa quotidienneté, comme une souffrance inévitable de l'équipe de projet, allant jusqu'à un coût humain d'exploitation, ainsi qu'une utilisation centrale et obligatoire de l'intrapreneuriat et la médiation, pour gouverner et naviguer cette complexité.

10.2 Contribution managériale

Quant à ma contribution managériale, cette recherche exploratoire permet d'ouvrir le dialogue sur le rôle de divers acteurs cruciaux et stratégiques, au sein d'un projet d'innovation, afin d'assurer sa réussite. Elle offre, donc, à ses acteurs l'opportunité de redéfinir ses responsabilités et ses attentes, tant dans le projet qu'à l'égard de l'organisation. Dans la pratique, lors de la gestion d'un projet d'innovation, il n'a jamais été question que le gestionnaire ou toute autre ressource occupe le rôle d'intrapreneur, car l'intrapreneuriale ne s'avérait point un élément nécessaire pour légitimer l'existence d'un projet d'innovation et en garantir son succès. Dès lors, il serait intéressant qu'à présent, lors de l'idéation du projet d'innovation, d'identifier l'acteur clé qui aurait cette lourde tâche d'intrapreneur pour mener la création de l'innovation (incubation de l'idée) et le marketing du projet, dans l'intention d'assurer son succès. Par ailleurs, il serait important que lors de la constitution de l'équipe de projet d'attribuer à une ressource le rôle de médiateur de conflit structurel, puisqu'il aurait pour responsabilité de traduire les tensions présentes dans l'environnement du projet et de les contenir, un concept que cette étude a permis de mettre en évidence. Aussi, il serait intéressant que la haute gestion ou les gestionnaires de projets puissent prendre conscience du coût humain qu'entraîne un projet complexe et mettent de l'emphase sur une gestion de la santé mentale, du surmenage et du désintéressement de l'équipe de projets, qui est cruciale pour l'exécution et la réussite des projets.

10.3 Limites de la recherche

Sans contredit, cette recherche présente plusieurs limites sur le plan méthodologique. Tout d'abord, Il m'est possible d'énoncer que mes affinités avec certains membres et non d'autres, lors des entrevues non-dirigées, peuvent avoir influencé le résultat de l'étude. En effet, j'ai pu constater

que les membres de l'équipe, qui se livrait davantage à moi, étaient ceux que j'avais déjà établi un lien d'amitié. Il n'était donc pas surprenant qu'avec ces membres les entrevues aient duré entre une heure trente et deux heures trente, alors que pour les autres le tout était expéditif, comme avec l'un des scientifiques que l'entrevue n'a duré que neuf minutes. Ainsi, cette variation de proximité avec les répondants a peut-être impacté ma collecte de données. Par ailleurs, j'estime que la prépondérance des francophones participant aux entrevues non-dirigées a pu, également, impacter la collecte de données. Véritablement, il m'a été possible d'observer qu'il y avait une différence entre les perceptions, les ressentis et les émotions entre les membres francophones et ceux anglophones. Les francophones semblaient être davantage proche de leurs émotions et être en pleine conscience de leur vécu, contrairement aux anglophones qui s'attardaient qu'à l'aspect technique (livrables et autres). Ainsi, je peux comprendre qu'en ayant plus de francophones (vision plus subjective de la réalité) que de francophones (vision plus objective de la réalité), cela a certainement influencé les thématiques émergentes, lors de ma collecte de données. Somme tout, bien que l'échantillon humain à l'étude représente 44 % de l'équipe de projet, il m'est possible d'énoncer que la représentativité de la population à l'étude peut s'avérer être une limite de la recherche. Notons que ma sélection d'uniquement de faits m'apparaissant les significatifs, pour analyser à trois niveaux, dans l'optique de comprendre l'expérience humaine vécue et perçue de la complexité, peut s'avérer être, également, une limite de ma recherche, puisque cela implique ma subjectivité. Une subjectivité pouvant limiter la transférabilité des conclusions.

10.4 Piste de recherches ultérieures

Afin de poursuivre les travaux quant à l'expérience humaine de la complexité, il serait intéressant d'étudier ce phénomène dans un réseau sociotechnique dans lequel l'humain et le non-humain

peuvent influencer la réalité de l'équipe de projet. Comme dans la théorie acteur-réseau, il s'agirait de s'attarder davantage à l'étude du non-humain.

Il serait, également, intéressant d'étudier le phénomène en prenant la variable de la culture individuelle (ex. origine) et l'identité de chaque personne, afin d'observer le dualisme entre expérience et identité dans un projet complexe. Il s'agirait donc de tenter de comprendre comment l'identité et le bagage individuel du membre impactent et influencent l'expérience singulière de celle-ci. L'expérience individuelle d'un projet pourrait être différenciée selon le bagage individuel antérieur amenant une variation de l'état de souffrance humaine lors du projet complexe. Cependant, il se pourrait que l'expérience humaine de la solidarité de l'équipe de projet enlève une couche protectrice de l'individu pour créer ce lien social à la création de l'équipe de telle sorte que les individus se retrouvent plus fragiles devant l'exploitation humaine qu'exerce l'organisation sur l'équipe d'un projet complexe.

CONCLUSION

À la lumière de la littérature en gestion de projets complexes et de la pratique, il a été ressorti que l'expérience humaine vécue et perçue par l'équipe de projet n'est guère reflétée, bien que l'on constate un dualisme du phénomène social de la complexité, par la coexistence d'une connaissance énonçant la notion systémique régulatrice et réductrice ainsi que l'importance de l'aspect social, notamment le comportement humain nuancant le phénomène. Ainsi, il s'est avéré indispensable de s'attarder à cet aspect humain, point central pour saisir toutes les subtilités du réel, de cette expérience humaine vécue et perçue de la complexité.

Dès lors, ma recherche exploratrice, subjective et immersive ayant pour objectif l'expérience humaine, telle que vécue, de la complexe et l'acte expérientiel de création, à travers leurs ressentis, leurs émotions, leurs expériences et leur vécu, afin de comprendre la complexité et d'en ressortir une connaissance, par le biais, d'une théorie émergée des données empiriques, tente d'adresser les expériences, les interprétations et l'étude du comportement pour saisir l'essence même de la complexité dans le PIT.

Ma question de recherche consistait donc à « *Quelle est l'expérience humaine de la complexité d'un projet complexe comme celui de l'innovation technologique au sein de la Fonction Publique Fédérale au Canada ?* ». Ainsi, l'emphase était mise sur l'humain qui expérimentait cette complexité ubiquiste, dans toute sa quotidienneté. Pour répondre à cette question de recherche ayant pour objectif de comprendre le vécu, les expériences, le ressenti et les perceptions de l'équipe de projet, lors de la réalisation d'un projet d'innovation, afin d'avoir une meilleure compréhension de ce qu'on entend par complexité. Un chantier méthodologique complexe, inductive et empirique

a donc été mis en place pour rendre compte du phénomène (expérience humaine à l'échelle de l'individu) par l'analyse en profondeur d'une étude de cas de projets complexe, comme celui d'un projet d'innovation de 2018 à 2021. Les analyses illustrent la pertinence et la rigueur de mon approche méthodologique ainsi que la transcendance de la complexité à tous les niveaux systémiques.

Ma recherche m'a permis révéler que l'expérience humaine, telle que vécue et perçue, de la complexité ainsi que l'acte expérientiel de création de connaissances de la complexité sont engendrés par la souffrance liée au coût humain de l'exploitation organisationnel du projet et de l'équipe de projet, l'intrapreneuriat et la souveraineté de l'équipe de projet. Trois éléments permettant de comprendre que l'équipe de projet vit une souffrance éprouvée profonde que ce soit relative au succès de l'intéressement, au stress quotidien et à la structure organisationnelle. Rappelons que cela nécessite l'intrapreneuriat comme un catalyseur pour l'innovation technologique et la médiation comme un instrument pour gérer les conflits structurels. Évoquons que le projet complexe, qu'il soit en cours d'exécution ou clôturé a un coût humain d'exploitation, ceci au détriment de la santé physique et psychologique de l'équipe de projet. Dès lors, il serait pertinent d'explorer l'expérience humaine de la solidarité de l'équipe de projet au sein d'un projet d'innovation à la Fonction Publique Fédérale au Canada.

BIBLIOGRAPHIE

- Aïm, R. (2007). *La gestion de projet : introduction historique, concept de projet, méthodes de gestion, structure organisationnelle, communication*. Gualino.
- Aïm, R. (2009). *L'essentiel de la gestion de projet* (4^e édition ed.). Gualino.
- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58-65.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.007>
- Angermüller, J. (2006). L'analyse qualitative et quasi qualitative des textes. In P. Paillé (Ed.), *La méthodologie qualitative* (pp. 225-236). Armand Colin.
- Appercel, R. (2021). *Gestion de projet : vers une gestion de projet humaniste, naturelle et rigoureuse*. Ellipses.
- Arab, N. (2007). Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme. *Management & Avenir*, 12(2), 147. <https://doi.org/10.3917/mav.012.0147>
- Aube, C., & Rousseau, V. F. (2009). Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion.*, 34(2), 60-67.
- Aubert, N. (2008). Les pathologies hypermodernes: expression d'une nouvelle normalité? *International Review of Sociology*, 18(3), 419-426.
- Bal, J., & Teo, P. K. (2001). Implementing virtual teamworking: Part 2 – a literature review. *Logistics Information Management*, 14(3), 208-222.
<https://doi.org/10.1108/09576050110390248>
- Barbaut, M. (2021). Recherche-action collaborative et travail social : un moteur pour les pratiques professionnelles. *Sociographe*, 75(3), 137. <https://doi.org/10.3917/graph1.075.0137>
- Beinhocker, E. D. (2013). Reflexivity, complexity, and the nature of social science. *Journal of Economic Methodology*, 20(4), 330-342. <https://doi.org/10.1080/1350178X.2013.859403>
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), 1299-1309. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.010>
- Boisvert, M., & Déry, R. (1980). *Le manager et la gestion*. Agence d'ARC.
- Bredillet, C. (2007). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 2). *Project Management Journal*, 38, 3-5.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20001>
- Bredillet, C. (2007-2008). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research *Project Management Journal*, 21.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20001>

- Bredillet, C. (2010). Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action (Part 6). *Project Management Journal*, 41, 2-4. <https://doi.org/10.1002/pmj.20177>
- Brown, A. (1992). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3-6. <https://doi.org/10.1108/01437739210009545>
- Brown, J. R., & Kotchan, D. (1993). *The Laboratory of the Mind : Thought Experiments in the Natural Sciences*. Routledge. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouqo-ebooks/detail.action?docID=237260>
- Brunet, M., & Gril, E. (2023). La gestion de projet en contexte organisationnel : un potentiel inexploité. *Gestion*, 48(2), 36. <https://doi.org/10.3917/riges.482.0036>
- Bruyne, P. d., Schoutheete, M. d., & Herman, J. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : les poles de la pratique methodologique*. Pref. de jean ladriere. Presses Universitaires de France.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015a). *Business Research Methods* (Fourth Edition ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015b). *Business Research Methods* (Fourth Edition ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015c). *Business Research Methods* (Fourth ed.). Oxford University Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Cassidy, K. (2007). Tuckman Revisited: Proposing a New Model of Group Development for Practitioners. *Journal of Experiential Education*, 29(3), 413-417. <https://doi.org/10.1177/105382590702900318>
- Caty, M.-È., & Hébert, M. (2019). Cheminement et difficultés analytiques en méthodologie de la théorisation enracinée : expérience de deux doctorantes. *Approches inductives*, 6(1), 61-90.
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2012). *Prolégomènes*. Cnrtl. Retrieved 12 décembre 2022 from <https://www.cnrtl.fr/definition/pro%C3%A9gom%C3%A8nes>
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 111–122.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Cleland, D. (1996). *Strategic management of teams*. John Wiley & sons, inc.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Systems analysis and project management* (3th e. ed.). McGraw-hill Book Co.

- Cooke-Davies, T., & Crawford, L. (2011). *Aspects of complexity : managing projects in a complex world*. Project Management Institute.
- Cooke-Davies, T., Crawford, L., Patton, J. R., Stevens, C., & Williams, T. (2011). *Aspect of Complexity Managing Projects in Complex World* (T. Cooke-Davies, Ed.). Project Management Institute.
- Coulon, A. (2014). *L'ethnométhodologie* (puf, Ed. 6e ed.) [978-2-13-063493-5]. Presses Universitaires de France.
- Cristóbal, J. R. S. (2017). Complexity in Project Management. *Procedia Computer Science*, 121, 762-766. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.098>
- Curlee, W., & Gordon, R. L. (2011). *Complexity theory and project management*. Wiley, John Wiley & Sons inc.
- Dalcher, D. (2016). Rethinking project practice: emerging insights from a series of books for practitioners. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 798-821. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-03-2016-0027>
- de Verlainne, E. (2021a). The Ontic-Being Phenomenology. Understanding the Complexity of Being-in-this-world. [Recherche scientifique]. *American International Journal of Contemporary Research*, 11(4), 9. <https://doi.org/10.30845/aijcr.v11n3p4>
- de Verlainne, E. (2021b). A Social-Being Phenomenology Study. A Better Understanding of Complex Systems and Governances Failures. [Scientific Article]. *American International Journal of Contemporary Research*, 11, 12.
- Depraz, N. (2004). Le tournant pratique de la phénoménologie [The Practical Turn of Phenomenology]. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 129(2), 149-165. <https://doi.org/10.3917/rphi.042.0149>
- Depraz, N. (2012). *Comprendre la phénoménologie une pratique concrète* (Armand Colin, Ed.). Armand Colin,.
- Depraz, N. (2013). D'une science descriptive de l'expérience en première personne : pour une phénoménologie expérientielle [Article]. *Studia Phaenomenologica*, 13, 387-402. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=120610476&lang=fr&site=ehost-live>
- Derrida, J. (1972). *La dissémination* (É. d. Seuil, Ed.).
- Déry, R. (2007). Le management De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76. <https://doi.org/10.3917/riges.323.0076>
- Déry, R. (2009). *Le management*. Éditions JFD.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.
- Déry, R., Pezet, A., & Sardais, C. (2020). *Le management* (2e édition ed.). JFD éditions.

- Devillard, O. (2005). *Dynamiques d'équipes* (3e éd. ed.). Éditions d'Organisation. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb399312415>
- Djoudi, F., & Bredillet, C. (2023). Contexte organisationnel de projet et production de santé psychosociologique : exploration pragmatiste. *Ad machina*(7), 235-264. <http://dx.doi.org/10.1522/radm.no7.1657>
- Donnadieu, G. r., & Karsky, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Éditions Liaisons. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb389106168>
- Dowling, M. (2007). From Husserl to van Manen. A review of different phenomenological approaches. *International Journal of Nursing Studies*, 44(1), 131-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.11.026>
- Dumora, B., & Boy, T. (2008). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1ère partie). *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 37/3(15 septembre 2008), 15. <https://doi.org/10.4000/osp.1722>
- Duret, P. (2011). *Faire équipe* (A. Colin, Ed.).
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), 915-935. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00085-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00085-7)
- Eggrickx, A. (2012). Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF. *Management & Avenir*, 54(4), 61-82. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0061>
- Floriciel, S., Bonneau, C., Aubry, M., & Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091-1107. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.008>
- Fonrouge, C., Bredillet, C., & Fouché, C. (2018). Entrepreneurship and project management relationships: So far so good? Dialogic conversation and Luhmannian perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-01-2018-0013>
- Forget, A. (2016). La modélisation. In B. Gauthier & I. Bourgeois (Eds.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (6e ed., pp. 129-157). Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, J.-C. (1994). *Le Management et ses fondements : analyse descriptive des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination*. Éditions du Trécarré.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche* (D. Hovington, Ed. 3e ed.). Chenelière Éducation.
- Franck, R. (2016). Recherche-action, ou connaissance pour l'action ? Quelques points de repère et trois positions de principe. *Lien social et Politiques*(75), 32-37. <https://doi.org/10.7202/1036288ar>

- Fustier, P. (2004). *Le travail d'équipe en institution : clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique* ([Nouv. présentation]. ed.). Dunod.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39213607z>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall, Inc.
- Gauthier, J.-B., & Ika, L. A. (2012). Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43(5), 5-23.
<https://doi.org/10.1002/pmj.21288>
- Genest, B.-A., Nguyen, T. H., Babineau, L., & Genest, P.-A. (2015). *Principes et techniques de la gestion de projets* (Édition 5. ed.). Les Éditions Sigma Delta.
- Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966-990.
- Geraldi, J. G., & Adlbrecht, G. (2007). On Faith, Fact, and Interaction in Projects. *Project Management Journal*, 38(1), 32-43. <https://doi.org/10.1177/875697280703800104>
- Gibson, Q. (1982). Power: Its Forms, Bases and Uses. *Philosophy of the Social Sciences*, 12(4), 452-456. <https://doi.org/10.1177/004839318201200413>
- Giddens, A., & Audet, M. (2012). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration* (2e éd. ed.). Presses universitaires de France.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42769323v>
- Giffin, S. D. (2002). A Taxonomy of Internet Applications for Project Management Communication. *Project Management Journal*, 33(4), 39-47.
<https://doi.org/10.1177/875697280203300405>
- Głodziński, E. (2019). Performance measurement of complex project: framework and means supporting management of project-based organizations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 07(02), 21-34.
<http://dx.doi.org/10.12821/ijispm070202>
- Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Presses de l'Université du Québec.
- Gray, C., & Larson, E. W. (2019). *Management de projet* (C.-A. Guillotte & J. Charbonneau, Trans.; C. McGraw-Hill, Ed. 3e ed.).
- Gron, A. (1981). Phénoménologie, herméneutique et historicité. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 86(1), 69.
<https://uqo.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=00351571&volume=86&issue=1&title=Revue+de+M%C3%A9taphysique+et+de+Morale&spage=69&date=1981-01-01&atitle=Ph%C3%A9nom%C3%A9nologie%2C+herm%C3%A9neutique+et+historicit%C3%A9&au=Gron%2C+A&id=doi>

- Grondin, J. (2003). *Le tournant herméneutique de la phénoménologie* (1 ed.). Presses Universitaires de France.
- Guay, M.-H., Prud'homme, L., & Dolbec, A. (2016). La recherche-action. In B. Gauthier & I. Bourgeois (Eds.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6e ed., pp. 539-576). Presses de l'Université du Québec.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2015). Introduction : les multiples voies de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Approches inductives*, 2(1), 1-11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1028098ar>
- Herman, J. (1983). *Les langages de la sociologie*. Presses universitaires de France.
- Hodgson, D. (2002). Disciplining the professional: The case of project management. *Journal of Management Studies*, 39(6), 803-821. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00312>
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2016). Making projects critical 15 years on: a retrospective reflection (2001-2016). *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 744-751.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-10-2015-0105>
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales* (3e éd. ed.). Pearson.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42343973h>
- Hofstede, G. J., Pedersen, P., & Hofstede, G. (2002). *Exploring culture : exercises, stories, and synthetic cultures*. Intercultural Press. <http://site.ebrary.com/id/10483593>
- Husserl, E., Peiffer, G., & Levinas, E. (1966). *Méditations cartésiennes : introduction à la phénoménologie*. J. Vrin.
- Jacobsson, M., Lundin, R. A., & Söderholm, A. (2016). Towards a multi-perspective research program on projects and temporary organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 752-766.
- Jean, G. (2014). Eidétique et eidétique. In D. Popa, B. Kanabus, & F. Brushi (Eds.), *La portée pratique de la phénoménologie* (Éditions scientifiques internationales ed., Vol. 3, pp. 47-71). P.I.E. Peter Lang S.A.
- Johnson, P., & Dubeley, J. (2015). Inductive Praxis and Management Research: Towards a Reflexive Framework. *British Journal of Management*, 26. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12103>
- Johnson, P., & Duberley, J. (2015). Inductive Praxis and Management Research: Towards a Reflexive Framework. *British Journal of Management*, 26(4), 760-776.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12103>

- Katzenbach, J., Smith, D., & McKinsey. (1994). *Les Equipes haute performance : imagination et discipline*. Dunod. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb357144503>
- L'internaute. (2024). *Systémique*. L'internaute.fr. Retrieved 17 mai 2024 from <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/systemique/>
- Labelle, F., de Rouffignac, A., Lemire, P.-O., Bredillet, C., & Barnabé, S. (2019). Managing tensions and paradoxes between stakeholders in a complex project context: Case study and model proposal. *The Journal of Modern Project Management*. <https://doi.org/10.19255/jmpm02015>
- Lalande, A., Poirier, R., & Société française de, p. (2002). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. PUF. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb38922260b>
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches In J. Poupart (Ed.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 309-333). Gaëtan Morin Éditeur.
- Larousse. (2022). *Critique*. Larousse. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/critique/20575>
- Larousse. (2024). *Discursif*. Larousse,. Retrieved 16 mai 2024 from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discursif/25883>
- Lavagnon, I. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40, 6-19, Article 4. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Lavoie, L., Marquis, D., & Laurin, P. (2010). *La recherche-action : Théorie et pratique* [Manuel d'autoformation]. Presses de l'Université du Québec.
- Le Moyne De Martigny, E. (2025). Processus d'analyse axiale et sélective par triangulation des données. In *Powerpoint* (pp. Tableau).
- Le Robert. (2022). *Prolégomènes*. Le Robert Dico En Ligne. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/prolegomenes>
- Lecolle, M., Veniard, M., & Guérin, O. (2018). Pour une sémantique discursive : propositions et illustrations. *Langages*, 210(2), 35-54. <https://doi.org/10.3917/lang.210.0035>
- Leiter, K. (1980). *A Primer on Ethnomethodology*. Oxford University Press, Inc.
- Leray, C., & Bourgeois, I. (2016). L'analyse de contenu. In B. Gauthier & I. Bourgeois (Eds.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6e ed., pp. 427-453). Presses de l'Université du Québec.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of temporary organisation. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Lussato, B. (1972). *Introduction critique aux theories d'organisation*. Dunod.

- Lyotard, J.-F. (1999 c. 1954). *La phénoménologie* (14 e ed.). Presses Universitaires de France.
- Martineau, S. (2016). L'observation directe. In B. Gauthier & I. Bourgeois (Eds.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6e ed., pp. 315-334). Presses de l'Université du Québec.
- Maylor, H., Vidgen, R., & Carver, S. (2008). Managerial Complexity in Project-Based Operations: A Grounded Model and Its Implications for Practice. *Project Management Journal*, 39(1_suppl), S15-S26. <https://doi.org/10.1002/pmj.20057>
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry* (6e ed.). Pearson/Allyn & Bacon.
- Meyer, M. (2011a). Qu'est-ce que la problématique ? In *La problématique* (pp. 3-6). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/la-problematologie--9782130567691-page-3.htm>
- Meyer, M. (2011b). *Questionnement et historicité*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meyer.2011.03>
- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. In *Coopération et conception* (Octares Edition ed., pp. 65-85).
- Mienczakowski, J., & Morgan, S. (2006). Ethnodrama : Constructing Participatory, Experiential and Compelling Action Research through Performance. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research* (pp. 176-184). Sage.
- Morfaux, L.-M., & Lefranc, J. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* (Nouv. éd. ref. ed.). Armand Colin. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42615959b>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Olivier Nault, J. (2009). *Prolégomènes en deux temps. Vertige : (D) Écrire le concept ou la pensée à l'épreuve de l'« exception »* (Publication Number 11011) [Essai, Université du Québec à Montréal]. Archipel. Montréal. <https://archipel.uqam.ca/2290/1/M11011.pdf>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 13-36). Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-13.htm>
- Paquette, J. (2004). *Prolégomènes pour une analyse esthétique des organisations «Limites et développements d'une réflexion émergente en management»* (Publication Number 627) [Mémoire, École Nationale d'Administration Publique]. Espace Enap. Montréal. <https://espace.enap.ca/id/eprint/59/>

- Pentzopoulou-Valalas, T. (1988). L'époché ou la conquête du phénomène. Reflexions sur une confrontation possible de l'époché de Husserl et de l'époché des sceptiques grecs. *Kant-Studien*, 79(2), 218.
<https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/1294118501?accountid=14724>
- Pépin, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger?* Éditions SMG.
- Perrin, C. (2009). Le solipsisme : anatomie d'un scandale [Solipsism: The Anatomy of a Scandal]. *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 93(4), 779-798.
<https://doi.org/10.3917/rspt.934.0779>
- Pigallet, P. (1998). *Les outils de la pensée* (E. Éditeur, Ed.).
- Pighetti, N. (1999). Gustav Chpet: de la phénoménologie à une "dialectique herméneutique". *Revue de Métaphysique et de Morale*, 104(3), 333.
<https://uqo.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=00351571&volume=104&issue=3&title=Revue+de+M%C3%A9taphysique+et+de+Morale&spage=333&date=1999-07-01&atitle=Gustav+Chpet%3A+de+la+ph%C3%A9nom%C3%A9nologie+%C3%A0+une+%22dialectique+herm%C3%A9neutique%22&au=PIGHETTI%2C+Nathalie&id=doi>
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18.
<https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
- Plane, J.-M. (2012). *Théorie et management des organisations* (3e édition ed.). Dunod.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK(R) Guide—Sixth Edition / Agile Practice Guide Bundle* (Vol. Sixth edition) [Book]. Project Management Institute.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1595321&lang=fr&site=ehost-live>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2012). *Nursing research : Generating and assessing evidence for nursing practice* (9e ed.). Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Walkins.
- Pollack, J., & Remington, K. (2011). Tools for Complex Projects. In T. Cooke-Davies (Ed.), *Aspects of Complexity: Managing Projects in a Complex World* (pp. 29-40). Project Management Institute.
- Porée, J. (1986). L'époché originaire. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 91(1), 63.
<https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/1294307840?accountid=14724>
- Remington, K., & Pollack, J. (2016). *Tools for Complex Projects*. Taylor and Francis.
<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4426087>

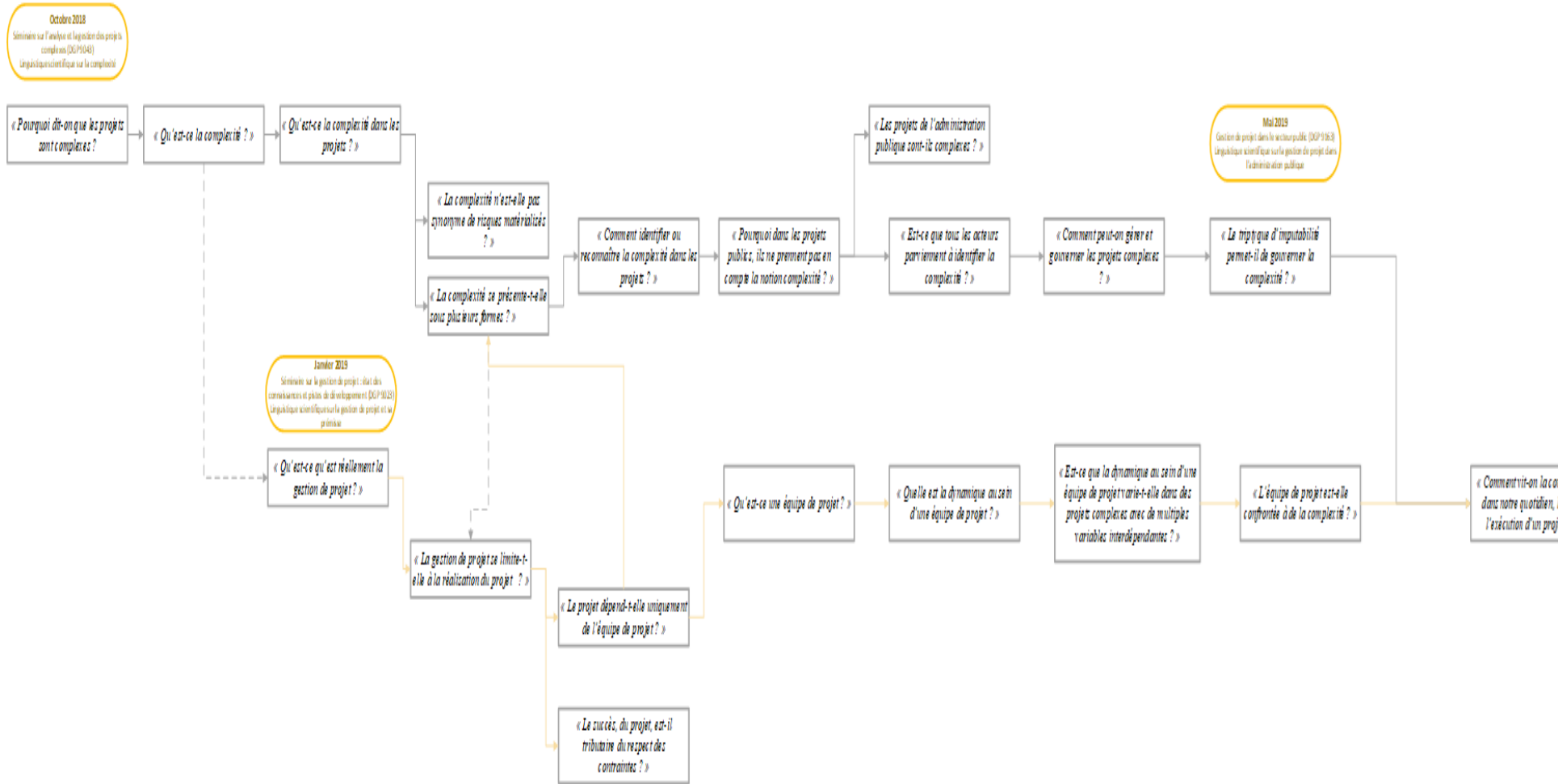
- Remington, K., & Zolin, R. (2011). Controlling Chaos ? The Value and the Challenges of Applying Complexity Theory to Project Management. In T. Cooke-Davies (Ed.), *Aspects of Complexity : Managing Projects in a Complex World* (pp. 115-133). Project Management Institute.
- Romero-Torres, A., Brunet, M., Lalonde, B., & Aubry, M. (2024). Gestion de projet : la maturité, vecteur de performance ? *Gestion*, 48(4), 102-105. <https://doi.org/10.3917/riges.484.0102>
- Rorty, R. (1991). *Objectivity, Relativism, and Truth*. University of Pittsburgh. Retrieved 9 mai from [https://sites.pitt.edu/~rbrandom/Courses/Antirepresentationalism%20\(2020\)/Texts/rorty-objectivity-relativism-and-truth.pdf](https://sites.pitt.edu/~rbrandom/Courses/Antirepresentationalism%20(2020)/Texts/rorty-objectivity-relativism-and-truth.pdf)
- Rosacker, K. M., & Olson, D. L. (2008). Public sector information system critical success factors. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(1), 60-70. <https://doi.org/doi:10.1108/17506160810862955>
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570. <https://doi.org/10.1177/1046496406293125>
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151. <http://dx.doi.org/10.7202/1084625ar>
- Royer, I. (2005). Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche. *Revue Française de Gestion*, 154(1), 113-122. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-113.htm>
- Rullac, S. (2018). Recherche Action Collaborative en travail social : les enjeux épistémologiques et méthodologiques d'un bricolage scientifique. *Pensée plurielle*, 48(2), 37. <https://doi.org/10.3917/pp.048.0037>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Fourth edition. ed.). Jossey-Bass. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=36500>
- Schleiermacher, F. D. E. (1989). *Herméneutique* (B. Christian, Trans.). Cerf.
- Schutz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien*. Méridiens Klincksieck.
- Scranton, P. (2008). Le management de projet. Nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 188-189(8), 161-173. <https://doi.org/10.3166/rfg.188-189.161-173>
- Sderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176.
- Senescu, R., Aranda-Mena, G., & Haymaker, J. (2013). *Relationships between Project Complexity and Communication* (Vol. 29). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000121](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000121)

- Seron, D. (2001). *Introduction à la méthode phénoménologique*. De Boeck & Larcier s.a. (De Boeck Université)
- Shenhar, A. J. (2001). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.
- Small, J., & Walker, D. (2010). The emergent realities of project praxis in socially complex project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 147-156. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17538371011014071>
- Smith, A. (1990). De la division du travail (1776). *Revue française d'économie*, 5(1), 105-123. <https://doi.org/10.3406/rfeco.1990.1245>
- Soulet, M.-H. (2006). Traces et intuition raisonnée. In P. Paillé (Ed.), *La méthodologie qualitative* (pp. 125-149). Armand Colin.
- Stommel, M., & Wills, C. E. (2004). *Clinical Research : Concepts and Principles for Advanced Practice Nurses* (L. W. a. Wilkins, Ed.).
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press Fribourg. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39955993q>
- Streubert Speziale, H., & Rinaldi Carpenter, D. (2007). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative* (4th ed.). Lippincott Williams & Wilkins.
- Thirion, A.-M. (1980). *Tendances actuelles de la recherche-action. Examen critique* [Doctorale, Université de Liège]. Belgique.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Tulloch, G. (1995). Thinking about thought [journal article]. *European Journal of Law and Economics*, 2(2), 119-125. <https://doi.org/10.1007/bf01540951>
- Turner, J., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1. <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management leading strategic change in organizations* (3rd ed. ed.). McGraw-Hill.
- Tywoniak, S., Ika, L., & Bredillet, C. (2021). A Pragmatist Approach to Complexity Theorizing in Project Studies: Orders and Levels. *Project Management Journal*, 52(3), 298-313. <https://doi.org/10.1177/8756972821999501>
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research : a practical guide*. SAGE.
- Vaillancourt, Y. (1981, Octobre 1981). *Quelques difficultés rencontrées dans la recherche militante* Actes du Colloque recherche-action, Chicoutimi.

- van Rooyen, M. (2013). Structure and agency in news translation: An application of Anthony Giddens' structuration theory. *Southern African Linguistics and Applied Language Studies*, 31(4), 495-506. <https://doi.org/10.2989/16073614.2013.864445>
- Wacheux, F. d. r. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Économica. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35813741w>
- Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2016). Rethinking project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 716-743. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-12-2015-0121>
- Watson, R. (2001). Continuité et transformation de l'ethnométhodologie. In *L'ethnométhodologie* (pp. 15-29). La Découverte. <https://www.cairn.info/l-ethnomethodologie--9782707133731-page-15.htm>
- Williams, T. M. (2002). *Modelling complex projects*. John Wiley & Sons.
- Wright, A. (2006). The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed.). *European Journal of Marketing*, 40(9-10), 1145-1147. <https://doi.org/10.1108/03090560610681050>
- Wrong, D. H. (1980). *Power : its forms, bases and uses / Dennis H. Wrong* (First Harper Colophon edition. ed.). Harper and Row Publishers.
- Zolo, D. (1990). Reflexive Epistemology and Social Complexity: "The Philosophical Legacy of Otto Neurath". *Philosophy of the Social Sciences*, 20(2), 149. <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/1300113943?accoutid=14724>

ANNEXES

Annexe I : Démarche problématologique



Annexe II : Classification des types d'équipe de projet

Types d'équipe de projet	Horizon temporel	Type de projet
Audit	Temporaire	Évaluer l'efficacité et l'efficacités organisationnelle menant au respect du plan initial
Construction	Temporaire	Concevoir des infrastructures de bâtiments et des équipements (machinerie)
Développement des produits et des processus	Temporaire	Développer des nouveaux modèles ou services de qualité supérieure abordable pour une mise en marché
Développement de nouvelles affaires	Temporaire	Développer de nouvelles idées et stratégies d'affaires
Dirigeante	Permanent	Intégrer les décisions des instances et cadres supérieurs, comme le conseil d'administration ou la haute direction
Étalonnage	Permanent	Évaluer les procédures, méthodes et pratiques des concurrents et leaders de l'industrie
Général	Temporaire	Mettre en œuvre un projet améliorant la performance organisationnelle
Gestion de crises	Temporaire	Gérer les situations critiques ou catastrophes pouvant mettre en péril et impacter les activités quotidiennes de l'organisation
Qualité	Permanent	Développer des projets de qualité totale pour garantir l'assurance qualité du produit ou service
Réingénierie	Temporaire	Reconcevoir les processus d'affaires d'une opérationnalisation d'un service ou production d'un produit
Semi-autonome de production	Permanent	Gérer le processus de production, de manière efficace et efficiente, pour viser l'amélioration de la qualité et la productivité
Spéciale (<i>task force</i>)	Temporaire	Recommander des stratégies solutionnant des problèmes organisationnels ou exploitant des occasions d'affaires

Annexe III : Formulaire de consentement



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Formulaire de consentement

En quoi vivre et connaître la complexité singulière d'un projet permet de soutenir l'accomplissement de ce projet ?

L'étude de l'expérience de la complexité de projets multiples et de l'acte de création expérientielle de connaissances de cette complexité de projet, telle que vécue.

Angéla John Christine Gérard — Doctorat en gestion de projet

Emmanuelle de Verlaine — Directrice de recherche

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche intitulé, « *En quoi vivre et connaître la complexité singulière d'un projet permet de soutenir l'accomplissement de ce projet ? L'étude de l'expérience de la complexité de projets multiples et de l'acte de création expérientielle des connaissances de cette complexité, telle que vécue* », qui vise à mieux comprendre comment l'humain fait l'expérience de la complexité et s'il y a lieu comment il crée les connaissances de cette complexité, telle que vécue. Ce projet n'est subventionné par aucune institution financière ou chaire de recherches. L'objectif de ce re projet de recherche vise à :

- Rendre compte de l'expérience humaine de la complexité et du processus expérientiel en tant qu'acte de création de connaissances de cette expérience, telle que vécue.

Participation et collecte de données

Votre participation à ce projet de recherche contribue à comprendre comment l'être humain vit l'expérience de la complexité et la connaissance de cette complexité. Vous êtes, donc, invités

à participer à cette recherche, car vous avez pris part à l'un des deux projets pilotes [REDACTED] ou aux projets pilotes [REDACTED], du [REDACTED], puisqu'ils sont complexes. Ainsi, l'entrevue porte sur l'ensemble de tout ce que vous avez vécu, dans le cadre du projet pilote [REDACTED]. Noter que la nature du vécu, dans cette étude, porte sur le vécu de la complexité du projet à travers votre ressenti, votre pensée, tout au long de votre expérience du projet, ainsi que toutes sortes d'activités, telles que les réunions, les rencontres informelles, les conversations téléphoniques, les séances d'information, les rencontres de suivi, les vidéoconférences ou dans l'élaboration et l'exécution du projet du laboratoire. Conséquemment, les entrevues auront lieu entre décembre 2020 et avril 2021. Les entrevues individuelles sont non-dirigées et seront menées en vidéoconférence, par l'entremise de la plateforme « zoom ». Il est à noter que les entrevues seront enregistrées et prises en note, afin de faciliter la collecte de données, et ne seront accessibles que par la chercheuse principale et la directrice de la thèse Emmanuelle de Verlaine, uniquement au besoin.

Gestion des données

D'autre part, les données qui seront recueillies lors des entrevues seront résumées sous forme de récit de vie, dans le cadre de l'ensemble des données pour cette recherche. Toutes les données de ces entrevues et toutes autres formes de données seront transférées et classifiées dans le dossier « Recherches » du disque dur externe portable de la chercheuse, alors que certaines seront classifiées dans le dossier « Thèse doctorale » du Google Drive de celle-ci. Noter que les résumés des entrevues et toutes autres formes de données documentées et répertoriées sont accessibles, au besoin, par la cochercheuse directrice de thèse, par l'entremise de Google Drive, et ne seront pas partagés à personne d'autre. Ainsi, toutes les entrevues sont rédigées de manière à n'impliquer, en aucun cas, la révélation de l'identité du participant, de manière à respecter la confidentialité et l'anonymat des données.

Confidentialité et conservation

En effet, la confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais¹¹⁴. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification, puisque votre anonymat est garanti en raison de l'utilisation du titre professionnel, tel qu'adjointe administrative. Les données seront utilisées, uniquement, dans le cadre précis de cette recherche.

¹¹⁴Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

Les résultats seront traités, selon plusieurs niveaux d'analyse, et seront intégrés dans la thèse doctorale de la chercheuse. Par ailleurs, les données recueillies seront conservées sous clé, dans un disque dur externe de l'ordinateur portable de la chercheuse, au bureau B-2081 du Pavillon Lucien-Brault de l'Université du Québec en Outaouais du 101 rue Saint-Jean-Bosco. La chercheuse est la seule personne qui aura accès à ce disque externe, tandis que les données sur la plateforme Google Drive, la directrice de thèse peut y accéder, au besoin. Cependant, 5 ans après la publication de la thèse, toutes les données seront détruites en étant supprimées tant sur le Google Drive que sur le disque dur, tout en assurant de l'éradiquer du dossier « corbeille » de l'ordinateur.

Autorisation

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Noter bien que cette étude a obtenu l'autorisation organisationnelle pour procéder aux entrevues individuelles non-dirigées. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Le cas échéant les données vous concernant seront effacées définitivement des résultats de la collecte de données, de la plateforme Google Drive ainsi que du disque dur externe. De ce fait, afin d'assurer la destruction partielle ou complète ainsi qu'un retrait à cette dite recherche, il est attendu que vous adressiez votre requête de destruction ou de retrait à l'une des adresses suivantes : gera14@uqo.ca ou angela.gerard@live.ca et ceci en tout temps jusqu'au dépôt du rapport final de la thèse.

D'autre part, il n'y a aucun risque associé à votre participation, et la chercheuse s'engage, dans le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Dès lors, le seul inconvénient réside au temps utilisé pour participer aux entrevues individuelles virtuelles. La contribution à l'avancement des connaissances, au sujet des projets complexes dans la fonction publique fédérale, est les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité éthique de l'Université du Québec en Outaouais. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec la chercheuse (Angéla J. C. Gérard) à l'adresse électronique suivante : gera14@uqo.ca.

En outre, si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec André Durivage, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais, à l'adresse électronique suivante : comite.ethique@uqo.ca.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devriez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer.

Le formulaire est signé en deux (2) exemplaires et j'en conserve une copie.

CONSENTEMENT À PARTICIPER AU PROJET DE RECHERCHE :

Nom du participant : _____

Date : _____

Signature du participant : _____

Nom du chercheur : _____

Date : _____

Signature du chercheur : _____



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Consent Form

In what way living and knowing the singular complexity of a project helps to support the accomplishment of this project.

The study of the experience of the complexity of multiple projects and the act of experiential knowledge creation of this project complexity, as lived.

**Angéla John Christine Gérard — Doctorate Project
Management**

Emmanuelle de Verlaine — Thesis Director

We hereby solicit your participation in the research project entitled, *"In what way living and knowing the singular complexity of a project helps to support the accomplishment of this project. The study of the experience of the complexity of multiple projects and the act of experiential knowledge creation of this complexity, as lived"*, which aims to better understand how humans experience complexity and, if applicable, how they create knowledge of this complexity, as lived. This project is not funded by any financial institution or research chair. The objective of this research project is to:

- Report the human experience of complexity and the experiential process as an act of knowledge creation of that experience, as lived.

Participation and data collection

Your participation in this research project contributes to our understanding of how humans experience and know about complexity. You are, therefore, invited to participate in this research because you have taken part in one of the two pilot projects [REDACTED], since they are complex. As such,

the interview covers everything you experienced in the [REDACTED] project. Note that the nature of the experience in this study is about experiencing the complexity of the project through your feelings, your thoughts, throughout your experience of the project, as well as all kinds of activities, such as meetings, informal gatherings, telephone conversations, information sessions, follow-up meetings, videoconferences or in the development and execution of the [REDACTED] project. As a result, interviews will take place between December 2020 and April 2021. Individual interviews are non-directed and will be conducted via videoconference through the "zoom" platform. It should be noted that the interviews will be taped and recorded to facilitate data collection and will be accessible only by the principal researcher and thesis director Emmanuelle de Verlaine, only if necessary.

Data Management

On the other hand, the data, that will be collected during the interviews, will be summarized in the form of a life story as part of the data set for this research. All data from these interviews and all other forms of data will be transferred and classified in the "Searches" folder of the researcher's portable external hard drive, while some will be classified in the "Doctoral Thesis" folder of the researcher's Google Drive. Please note that interview summaries and any other forms of documented and indexed data are accessible, if necessary, by the co-researcher thesis director through Google Drive and will not be shared with anyone else. Thus, all interviews are written in such a way as not to imply, under any circumstances, the revelation of the participant's identity, to respect the confidentiality and anonymity of the data.

Confidentiality and conservation

Indeed, the confidentiality of the data collected as part of this research project will be ensured in accordance with the laws and regulations applicable in the province of Quebec and the regulations and policies of the "*Université du Québec en Outaouais*". Both the data collected, and the results of the research will in no way lead to your identification, since your anonymity is guaranteed due to the use of your professional title, such as administrative assistant. The data will be used, only in the specific context of this research.

The results will be processed, according to several levels of analysis, and will be integrated into the researcher's doctoral thesis. In addition, the data collected will be kept under lock, in an external hard drive of the researcher's in room B-2081 of the "*Pavillon Lucien Brault*" of the "*Université du Québec en Outaouais*" at 101 Saint-Jean-Bosco Street. The researcher is the only person who will have access to this external drive, while the data on the Google Drive platform can be accessed by the thesis director, if needed. However, 5 years after the publication of the thesis, all data will be destroyed by being deleted from both the Google Drive and the hard drive, while ensuring that it is eradicated from the computer's "trash" folder.

Authorization

Your participation in this research project is voluntary. Please note that this study has obtained organizational permission to conduct non-directed individual interviews. However, you are entirely free to participate or not, and to withdraw at any time without prejudice. If this is the case, your data will be permanently erased from the results of the data collection, from the Google Drive platform and from the external hard drive. Therefore, to ensure the partial or complete destruction as well as a withdrawal from the said research, it is expected that you address your request for destruction or withdrawal to one of the following addresses: gera14@uqo.ca or angela.gerard@live.ca and this at any time until the submission of the final report of the thesis.

On the other hand, there are no risks associated with your participation and the researcher commits, if necessary, to implement the necessary means to reduce or mitigate them. Therefore, the only disadvantage lies in the time used to participate in the individual virtual interviews. The contribution to the advancement of knowledge about complex projects in the federal public service are the anticipated direct benefits. No monetary compensation is provided.

This research project has received the approval of the Ethics Committee of the “*Université du Québec en Outaouais*”. If you have any questions about this research project, please contact the researcher (Angéla J. C. Gérard) at gera14@uqo.ca.

In addition, if you have any questions regarding the ethical aspects of this project, please contact André Durivage, President of the Research Ethics Committee of the “*Université du Québec en Outaouais*”, at comite.ethique@uqo.ca.

Your signature certifies that you have clearly understood the information about your participation in the research project and indicates your agreement to participate. It does not mean that you agree to alienate your rights and release the researchers or those responsible from their legal or professional responsibilities. You are free to withdraw from the research project at any time without prejudice. Since your participation must be as informed as your initial decision to participate in the project, you must be aware of all the ins and outs during the research project. Consequently, you should never hesitate to ask for clarification or new information during the project.

Having read the information regarding my participation in this research project, I sign my name to freely agree to participate in this research project.

Two (2) copies of the form are signed, and I keep one copy.

CONSENT TO PARTICIPATE IN THE RESEARCH PROJECT :

Participant's name : _____

Date : _____

Participant's signature : _____

Researcher's name : _____

Date : _____

Researcher's signature :

Annexe IV : Méthode et techniques de collecte de données ainsi que techniques d'analyse de données

Étude de cas : Expérience humaine vécue de la complexité d'un projet complexe

Analyse multiple à trois niveaux (Codage ouvert, axial et sélectif)	
Phénoménologie : Faits vécus	
Méthodes	Techniques de collecte et d'analyse
Phénoménologie expérientielle	<p><i>Technique de collecte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Journal de bord Expérimentation par la pensée Mémo-analytique
	<p><i>Technique d'analyse</i></p> <p>1. Synthèse descriptive et interprétative Évolution continue de la portée du projet amenant incompréhension des objectifs</p> <p>2. Codage Ouvert Sélectif</p> <p>3. Codage complémentaire Axial</p>
Entrevue non-dirigée	<p><i>Technique de collecte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Transcription Mémo-analytique
	<p><i>Technique d'analyse</i></p> <p>1. Synthèse descriptive et interprétative Confusion des acteurs</p> <p>2. Codage Ouvert Sélectif</p> <p>3. Codage complémentaire Axial</p>
Recherche-action	<p><i>Technique de collecte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Journal de bord Document de projet Mémo-analytique Coaching Réunion de suivi Échange informel et dîner Séance de travail Expérimentation par la pensée Mémo-analytique
	<p><i>Technique d'analyse</i></p> <p>1. Synthèse descriptive et interprétative Absence de compréhension de la complexité</p> <p>2. Codage Ouvert Sélectif</p> <p>3. Codage complémentaire Axial</p>
<p>Synthèse phénoménologique : Le projet s'est complexifié, ce qui a occasionné, d'une part, l'incompréhension de plusieurs acteurs, qui vivent cette complexité comme une perte de compétences et une confusion totale, et d'autre part, l'acte expérientiel de création de connaissances de certains qui saisissent l'évolution du type du projet en cours.</p>	
Herméneutique : Signification des faits interprétés	
Méthodes	Techniques de collecte et d'analyse
Phénoménologie expérientielle	<p><i>Technique de collecte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mémo-analytique
	<p><i>Technique d'analyse</i></p> <p>1. Analyse herméneutique Interprétative Démarche discursive en «je»</p> <p>2. Synthèse qualitative interprétative Développement de compétences et de capacité de réflexion de la complexité, pour y donner un sens</p> <p>3. Codage Ouvert Sélectif</p> <p>4. Codage complémentaire Axial</p>
Entrevue non-dirigée	<p><i>Technique de collecte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Verbatim Mémo-analytique
	<p><i>Technique d'analyse</i></p> <p>1. Analyse herméneutique Interprétative Récit de vie</p> <p>2. Synthèse qualitative interprétative Développement d'un sentiment d'impuissance et de frustration ainsi que remise en question pour pallier et donner un sens aux changements constatés et ressentis</p> <p>3. Codage Ouvert Sélectif</p> <p>4. Codage complémentaire Axial</p>
Recherche-action	<p><i>Technique de collecte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Journal de bord Expérimentation par la pensée Mémo-analytique Représentation ethnographique Culture organisationnelle Valeurs de l'équipe Croyance en matière de gouvernance Rituel en gestion de projet Mémo-analytique
	<p><i>Technique d'analyse</i></p> <p>1.1 Analyse herméneutique Interprétative Auto-ethnométhodologie</p> <p>1.2 Synthèse qualitative interprétative Développement de capacité de distanciation et mise en parenthèse pour permettre une traduction et donner un sens à la complexité vécue et ressentie</p> <p>1.3 Codage Ouvert Sélectif</p> <p>1.4 Codage complémentaire Axial</p> <p>2.1 Analyse herméneutique Descriptive Ethnométhodologie</p> <p>2.2 Synthèse qualitative interprétative Développement de compétences techniques et de gestion de projet pour donner un sens aux divers changements rencontrés</p> <p>2.3 Codage Ouvert Sélectif</p> <p>2.4 Codage complémentaire Axial</p>
<p>Synthèse herméneutique : Pour donner un sens à la complexité ainsi que pour pallier à l'incompréhension ressentie face à la complexité, les acteurs ont développé des compétences tant réflexives que techniques. Ainsi, la complexité vécue a été interprétée comme l'absence d'une quelconque compétence nécessitant un développement.</p>	

Synthèse qualitative :

L'expérience humaine de la complexité du CEHVCPC, d'une part, a été vécue comme une perte de compétences et d'autonomie, et d'autre part, a suscité la confusion des acteurs, développant une frustration face à cette incompréhension. Alors que, l'acte expérientiel de création de connaissances de la complexité, telle que vécue, a encouragé le développement de compétences tant techniques, critiques et réflexives pour donner un sens aux changements éprouvés, par certains, comme une perte de contrôle, et par d'autres, comme une évolution du type de projet.

Annexe V : Grille d'entrevue

En quoi vivre et connaître la complexité singulière d'un projet permet de soutenir l'accomplissement de ce projet ?

L'étude de l'expérience de la complexité de projets multiples et de l'acte de création expérientielle de connaissances de cette complexité de projet, telle que vécue.

PROTOCOLE D'ENTREVUE

Type d'entrevue	Non-dirigée individuelle
Question	Comment avez-vous vécu l'expérience de la complexité, au sein des projets [REDACTED] ?
Catégorie d'activités	<ul style="list-style-type: none">▪ Réunion▪ Rencontre informelle▪ Conversation téléphonique▪ Séance d'information▪ Échange par messagerie électronique▪ Rencontre de suivi « Bilat »▪ Élaboration/Exécution d'un projet▪ Pensée▪ Réflexion sur le projet et la gestion de projet▪ Ressenti
Lieu	<ul style="list-style-type: none">▪ Plateforme Zoom

SCHÉMA D'ENTREVUE VIA ZOOM

Avant l'entrevue	<ul style="list-style-type: none">▪ Demander l'autorisation organisationnelle du directeur du [REDACTED]▪ Obtenir la lettre d'autorisation du directeur [REDACTED]▪ Inviter individuellement l'ensemble de la population du laboratoire à participer aux entrevues▪ Planifier des séances de 3 heures, selon les disponibilités des participants, pour chaque répondant ayant accepté de contribuer à la recherche, jusqu'à ce que celui-ci ait fini d'expliquer son expérience du projet▪ Envoyer le formulaire de consentement, lors de la planification de l'entrevue
------------------	--

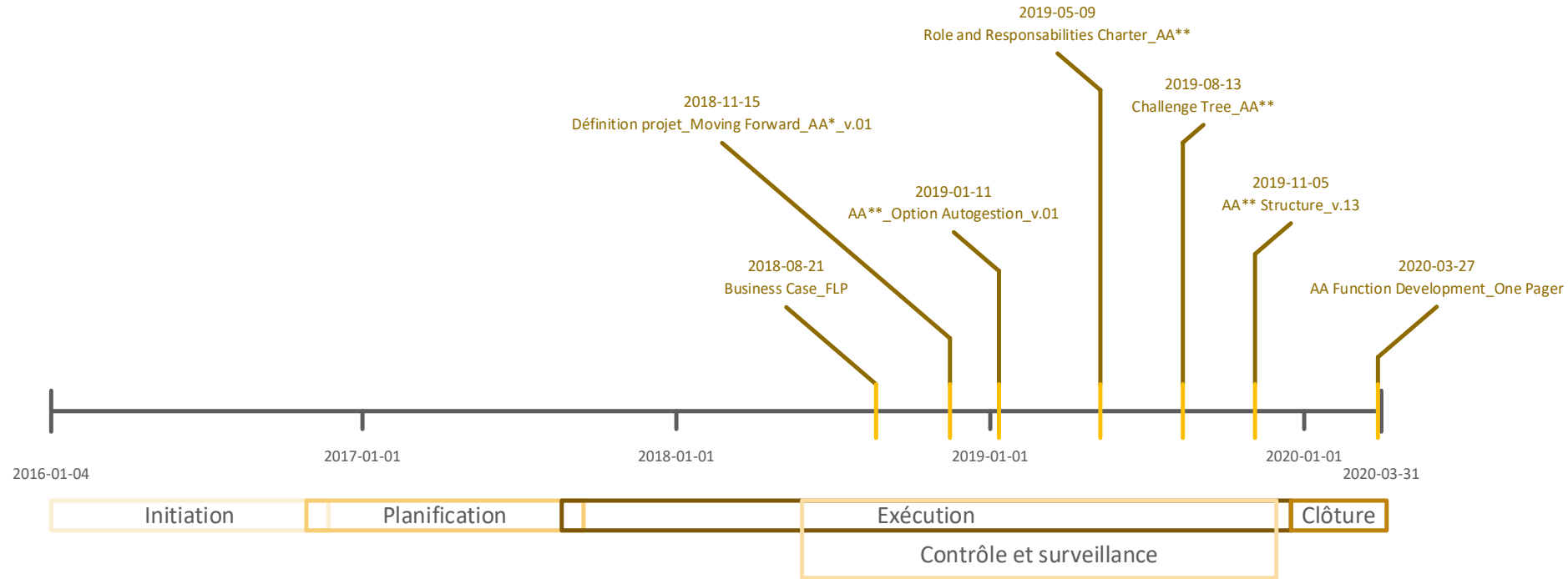
À l'arrivée du participant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présenter l'objectif de la recherche ▪ Présenter le formulaire de consentement en les informant de leur droit de participer ou non, du retrait à tout moment, de l'anonymat et de la confidentialité du traitement des données de l'entrevue ▪ Informer que l'entrevue sera enregistrée ▪ Confirmer la réception du formulaire de consentement signé par le participant
Au moment de l'entrevue non-dirigée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancer l'enregistrement ▪ Présenter l'objectif de la rencontre ▪ Aborder, s'il y a lieu, les préoccupations ou questions du participant ▪ Débuter l'entrevue non-dirigée ▪ Poser la question : Comment avez-vous vécu l'expérience de la complexité, au sein des projets du [REDACTED] ?

Annexe VI : Liste de mes artefacts produits

Documents initiés et produits par Chercheuse (EC-04)	Documents demandés par le Directeur et produits par Chercheurs (EC-04)
<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT Analysis 2. SWOT Analysis Solution 3. Strategic Analysis 4. Current State – Culture organisationnelle 5. Future State – Culture organisationnelle 6. Organizational Culture Analysis 7. AA* — Analyse 5 Forces Michael Porter 8. Cadre logique — Institutionalization_Draft 9. WBS — AA* Institutionalization 10. Project Scope_FLP 11. Communication Register — FLP 12. Stakeholder Analysis — FLP 13. Smart Objectives — FLP 14. Risk Register — FLP 15. Schedule — FLP 16. RACI Matrix — FLP 17. AA*_Analyse dynamique organisationnelle 18. AA** Structure_v.13 19. AA** Service Offer (Remue-méninge avec l'équipe). 20. AA** — Current State – Business Model Canvas 21. AA** - Future State – Business Model Canvas 22. List of question AI Conference 23. Challenge Tree_AA** 24. Solution Request Form 25. Model Report – Template – AA** 26. Gabarit – Rapport de modèle – AA** Templates : 27. Stakeholders Analysis 28. SMART Objectives 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Origine du projet — Institutionnalisation 2. Définition projet — Moving Forward AA* — v.01 3. Project Orientation – MF (.ppt) 4. Comparative Analysis — FLP-v.02 5. AA* — Strategy Development Initial Assessment – FLP 6. Deployment Phase 7. Detail Sub-Process 8. Modelling Sub-Process 9. Generic Process 10. Process DSLC 11. AA* Project Process 12. Foward Looking Plan – AA* Methodology Business Case 13. Business Case – FLP 14. Competency Profile 15. Parcours d'apprentissage – DS -Draft 16. AA*_Autogestion_v.01 17. Roles and Responsibilities Charter 18. Roles — Responsibilities — AA** (.xl) 19. AA**_AA Function Development – One Pager 20. Cloud Strategy Implementation Process

29. Service Level Arrangement 30. Risk Register 31. Requirement 32. RACI Matrix 33. Communication Register	
Total : 53 documents	

Annexe VII : Chronologie de la production de mes artefacts



Annexe VIII : Liste des sentiments éprouvés par le directeur et l'équipe de projets

Sentiments	Réflexions
Sentiment d'atteinte à leur existence, leur utilité et leur indépendance intellectuelle	Atteinte à leur identité
Sentiment de confusion qui fait quoi	Atteinte à la réussite
Sentiment de désistement et d'absence d'imputabilité par les parties prenantes	Atteinte à la réussite
Sentiment d'atteinte à leur pensée intellectuelle	Atteinte à leur identité
Sentiment d'attaque à leur identité	Atteinte à leur identité
Sentiment d'incohérence dans la gouvernance	Atteinte à la réussite
Sentiment d'un contrôle trop serré (micromanagement)	Atteinte à leur expertise
Sentiment de questionnement de la qualité du livrable du projet	Atteinte à leur expertise
Sentiment d'incompréhension du PMO	Atteinte à la réussite