



De nos jours, la compréhension du **fonctionnement des systèmes complexes**, notamment liés à la recherche et l'innovation, soit dans le cadre d'un nouveau projet ou lors d'activités de routine d'une entreprise, se fait nécessaire afin de bien anticiper les différents résultats d'un processus et de la même manière, bien pouvoir piloter ce processus complexe que l'on retrouve dans plusieurs secteurs de l'industrie. **Dans une démarche de développement durable, la conduite d'activités d'un projet complexe au sein d'une entreprise doit entraîner des méthodes de compréhension du pilotage à court et à long terme, tenant compte des aspects sociétaux, environnementaux et économiques du contexte dans lequel l'entreprise se retrouve, et doit également entraîner des méthodes de résolution des conflits entre les différentes parties prenantes, concernées par les activités d'une entreprise / d'un projet.** En théorie, cela fonctionne mais il est moins évident de le voir **mis en pratique** et une réalité de **conflits** est bien souvent plus visible qu'une situation de **coopération** entre les différents acteurs ad-hoc d'un projet, **c'est-à-dire**, il faut **investir beaucoup plus d'énergie** dans le management de l'équipe afin de retrouver une réalité où les acteurs collaborent bien entre eux. Cela est le **principe de la coopération** : afin de faire devenir les concurrents des partenaires, notamment dans des projets complexes comme ceux innovants, où différentes parties prenantes et parties concernées (impactées) **peuvent avoir des avis différents du système**. Il est intéressant de noter, dans plusieurs cas que **le « flamme » de la coopération est le conflit**, et l'ingénieur doit être attentif à cet aspect de son métier, surtout concernant l'optimisation d'un processus au sein d'une équipe/entreprise qui présente différents acteurs impliqués. L'optimisation des paramètres tenant compte de plusieurs critères (qualité, coûts, prix, rendements par exemple) entraîne toujours un **compromis** entre **les différentes** parties d'une entreprise et d'un projet, où les critères les plus importants doivent être soumis au jugement de ces différents acteurs, à ses différents vécus et différents modes de perception du système, et ces acteurs sont menés à travailler ensemble afin de répondre à un besoin identifié par le projet ou l'entreprise.

Afin de construire une démarche qui promeuve la coopération, le développement durable et la confiance dans une entreprise/équipe, il est intéressant d'avoir des stratégies de communication simple et abordable par la majorité des personnes impliquées ; avoir une **exploitation équitable de la nature**, en essayant d'avoir une approche de l'utilisation renouvelable des ressources **et il est intéressant** d'avoir également l'engagement et le consensus de chaque partie prenante dans une équipe ou entreprise. On parle donc **de la coopération durable**, dans laquelle la structuration de la coopération entre les acteurs d'un projet est naturellement instable et nécessite pour cela un management d'objectifs, afin de répondre aux objectifs donnés par des projets, parfois complexes dans leurs approches. Il est intéressant de réunir les objectifs globaux et locaux, à court et à long terme et d'y répondre en tenant compte de ces divers aspects dans lesquels le projet se développe. Le travail en équipe est extrêmement important ainsi que le management d'équipe, cependant parfois on observe une approche compétitive entre les parties prenantes (comportements individualistes ou opportunistes), qui contribue de manière négative soit à l'environnement soit à l'économie d'un contexte déterminé du projet ou de l'entreprise. Afin de prévenir une dégradation de l'environnement ou de l'économie, les principes de concertation appliqués à un projet ou entreprise permettent d'avoir une réponse durable aux besoins de développement d'une entreprise/ projet : le travail en équipe, l'organisation du travail ensemble, être à l'écoute des utilisateurs impliqués, la coopération des experts (et non actions individualistes/ opportunistes) et des méthodes de travail communes et partagées afin de favoriser la recherche du consensus de l'équipe. Puisque actuellement les processus sont de plus en plus complexes, et pour cela entraînent des réponses imprévues, il faut un management de la complexité tenant compte des différentes logiques de chaque partie prenante, de l'incertitude, des boucles de retour ou « feedback » et de l'hologrammatique (vision globale à partir de chaque sous-ensemble d'un projet). Afin de manager un système complexe il est intéressant de manager les risques ; étudier l'irréversibilité (suivre l'évolution des parties), apprendre avec les retours d'expériences ; apprendre avec les erreurs, l'interculturalité et les dilemmes locaux ainsi que modéliser le système et les interactions des parties prenantes.

Des changements de comportements sont nécessaires dans le travail coopératif, afin de construire une représentation commune – en ayant les grands points de vue sur un projet et en identifiant les « peur », les « attraits », les « tentations » de chaque partie prenante du projet. Cela entraîne ce qui a été mentionné auparavant : le **Management des risques ; Management des objectifs ; Management d'équipes**. L'intervention PAT – Miroir développé par l'équipe de M. Le Cardinal promeut cette stratégie en développant une vision commune, afin de construire un plan exhaustif à partir d'une équipe coopérative et impliquée.

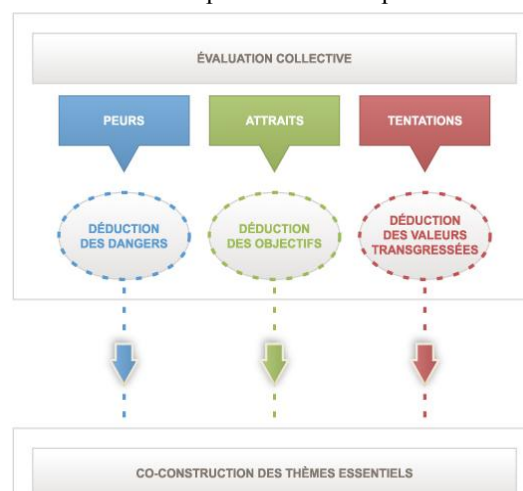


Schéma de la méthode PAT Miroir.