

# Le projet : un concept nomade dans un système mutant

Autor(en): **Jacques, Philippe P.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **64 (2006)**

Heft 3: **Innovation : de l'idée au marché**

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141844>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LE PROJET: UN CONCEPT NOMADE DANS UN SYSTÈME MUTANT<sup>1</sup>

PHILIPPE P. JACQUES<sup>2</sup>

HEG – Haute école de gestion ARC - Neuchâtel, HES-SO

philippe.jacques@he-arc.ch

> Parler de gestion de projet revient aujourd'hui à décrire *un modèle d'action*<sup>3</sup>. Le sujet a été largement traité et la gestion de projet est devenue un *standard* initié par les travaux du PMI<sup>4</sup> et autres approches normalisées, souvent déterministes, fondées sur des pratiques professionnelles et une culture technicienne. Le fait est que le projet est un concept *nomade* et que les *situations à projet* évoluent au travers des mutations que nous traversons. De notre point de vue, tout projet est un *système contextualisé d'actions humaines* possédant des caractéristiques émergentes, fondatrice de courants de recherches.

## INTRODUCTION

En quelques décennies, le *projet* s'est imposé dans tous les domaines liés à l'activité humaine. De l'économie au politique, de l'éducation au social, de l'individu à l'organisation, le mot projet a envahi le langage commun. Néanmoins, il relève d'une sémantique qui évolue en fonction des situations dans lesquelles il est utilisé, pouvant signifier à la fois: «*projets miracles*», tirés de l'efficacité, de l'initiative privée appliquée dans les actions politiques et sociales; «*projets fuite en avant*», favorisant l'action à la réflexion, le court terme au moyen terme; «*microprojets*», comme une réponse aux incertitudes et à la difficulté de définir des visions à partir des prospectives; «*projets espoir*» considérés comme une réaction face aux doutes et à une remise en cause généralisée; ou encore «*projet transformateur*», comme une démarche lucide d'acteurs individuels ou collectifs, visant la réappropriation de leur espace de vie et de leur temporalité<sup>5</sup>. Le projet est nomade, il est difficile à définir avec des mots; il s'appréhende, se décrit, se construit, s'étudie en *situation*<sup>6</sup>.

Le projet conserve toutefois une dimension magique et pleine de promesses, parce qu'il est virtuel par nature et qu'il annonce, bien avant qu'il ne montre<sup>7</sup>. Aujourd'hui encore, le projet occupe encore et toujours l'essentiel du champ du renouveau des pratiques sociales. Affirmation conquérante, il est d'abord associé à la technique, puis au progrès. Il apparaît

<sup>1</sup> Cet article présente l'aspect théorique de ce qu'est un projet. Il sera suivi d'un prochain article décrivant ses principaux modèles d'action.

<sup>2</sup> Philippe P. Jacques est également chargé de cours Virgile formation; chargé de cours à l'IEMS, HEC Lausanne; coordinateur et intervenant dans le Certificat et les formations MATIS (Unige-Unil-Unine); consultant indépendant

<sup>3</sup> Alain Asquin, Christophe Falcoz, Thierry Picq. Ce que manager par projet veut dire. Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p.35.

<sup>4</sup> PMI: Project Management Institute.

<sup>5</sup> Inspiré de Bernadette Courtois; Marie Christine Josso. Le projet: nébuleuse ou galaxie? Delachaux et Niestlé, Lausanne 1997.

<sup>6</sup> Gilles Garel, Le management de projet. La Découverte, coll. Repères. Paris 2003, p.10.

<sup>7</sup> Thierry Bourdès et Dominique Christian. Du reporting au raconting dans la conduite des projets. Annales des Mines, mars 2000.

comme une voie privilégiée à l'action pour tous ceux qui, en quête de *transformation*, recherchent l'appropriation des espaces, au moyen de *modèles d'action*.

Aujourd'hui, le projet est devenu une aventure humaine. Il s'agit de mettre en relation, de faire coopérer et de coordonner des compétences et des comportements de haute qualification, adaptés à des activités immatérielles et difficilement substituables<sup>8</sup>. Si l'intérêt et la volonté d'adhérer existent réellement, il reste alors à traiter les problèmes de compréhension, de points de vue et de motivation vers une finalité partagée. Elle requiert alors une supervision d'un leader (*conception*), qui est aussi le chef (*délégation*) et dont la responsabilité est d'assurer la régulation des compétences et l'ajustement des rôles potentiellement contradictoires. Apprentissage individuel et collectif, maîtrise de compétences nouvelles, acquisition de connaissances et d'expériences se confondent dans les résultats tirés du projet et constituent une *forte valeur cachée* du projet.

Dans ses pratiques, le projet instrument d'une *médiation* entre un présent et un *à-venir*, est une *tension* permanente entre des situations que l'on cherche à transformer et des situations que l'on cherche à satisfaire. Cette tension perturbe les rythmes, oppose des points de vues et provoque des freins au changement. Elle induit d'autres tensions, entre le global et le local, l'ordre rationnel et le désordre créatif, la hiérarchie et l'adhocratie, la formalisation et la flexibilité, le déterminisme et l'incertain, l'évolution et les ruptures, l'adhésion et les conflits, les exigences du *client* et les ressources disponibles, etc. Il s'agit enfin des tensions temporelles entre le passé, le présent et le futur; le long et le court terme.

Fabrique d'idéal, conciliation de paradoxes, conduite rationnelle d'une *complexité dérégulatrice*, il est responsable alors de s'interroger:

- > Le projet est-il le passage obligé pour conduire l'action?
- > Le projet est-il devenu un facteur de légitimation, aussi bien sur le plan individuel qu'organisationnel?
- > Le projet s'est-il institué comme un nouveau marqueur sociétal?

Ces questions nous semblent moins abstraites, mais plus brutales, dès lors que l'on cherche une réponse à ces autres questions:

- > Qu'est-ce qu'un homme sans projet?
- > Qu'est-ce qu'une organisation sans projet?
- > Qu'est qu'une société sans projet?

Cet article concerne plus particulièrement le projet comme un *écosystème d'actions*, fondé sur un effort d'intelligibilité collective, en vue de produire un changement intentionnel, à partir des talents humains. Nous cherchons à appréhender le projet dans son entier, aussi bien dans ses dimensions techniques, économiques, sociales que psychologiques, une sorte de quête vers les caractéristiques émergentes du projet à sa totalité

---

<sup>8</sup> Xavier Baron, in Dimitri Weiss. Ressources Humaines. Éditions d'Organisation, Paris, 2003, pp.615-654.

## 1. LE PROJET: UN CONCEPT NOMADE

Le projet reste encore une affaire de praticien, d'*acteurs de terrain*. Il existait bien avant que des chercheurs ne s'en préoccupent. C'est probablement l'une des activités organisées les plus anciennes que l'on puisse observer<sup>9</sup>. Le concept même de *projet* préexistait avant que le mot n'apparaisse dans le langage courant, au XV<sup>e</sup> siècle. Notre histoire, celle qui dans nos livres glorifie l'humanité, conserve des traces plutôt positives et chronologiques des réalisations architecturales, des constructions de machines ingénieuses, des révolutions technologiques et industrielles ou encore des grandes expéditions et conquêtes de nouveaux espaces. Il est facile de faire comprendre qu'à chaque fois qu'un dessein implicite ou explicite était exprimé, une mission était définie, une organisation dédiée était mise en place pour atteindre le but, et l'aventure pouvait commencer<sup>10</sup>.

Une autre lecture de l'histoire fait apparaître un recours au projet dans des périodes de transition<sup>11</sup>, à des moments critiques de l'évolution des sociétés, dans ses rapports avec les techniques, puis les technologies, mais aussi dans ses rapports avec les individus<sup>12</sup>. Il prend sa connotation actuelle dès lors que l'individu recourt à des dispositifs de représentation intellectuelle en vue d'élaborer un ouvrage futur. Il est projet architectural à la Renaissance, il devient sociopolitique et humaniste à l'époque des Lumières. La révolution industrielle l'associe au progrès et il s'affirme technicien et rationnel tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Le projet est existentiel avec les philosophes d'après-guerre, puis culturel au printemps 68, pour devenir un fait de société dans les années 80 à 90. Les chocs pétroliers, mais aussi les crises de régulation économique des années 70 à 80, bouleversent l'ordre établi; l'inversion du rapport entre l'offre et de la demande exige la révision des logiques de production et la conception de nouveaux modèles de management. La réactivité stratégique et la flexibilité industrielle sont animées par la recherche de gains de temps et par le bouleversement conséquent à la large diffusion des technologies de l'information. Le projet synonyme d'*ingénierie de la construction* d'après guerre, devient synonyme de *changement organisationnel* dans les années 90, pour devenir un *dispositif managérial*<sup>13</sup> à la fin du XX<sup>e</sup> siècle.

Aujourd'hui, le phénomène projet contribue à valoriser le renouveau des relations interpersonnelles et les réseaux de compétences, allant jusqu'à modifier les rapports au travail. Il relève de dispositifs de réactivité, de flexibilité, de créativité<sup>14</sup>. Avec la multitude des projets, les pratiques d'aujourd'hui offrent des alternatives à la carrière hiérarchique et à l'employabilité au nom de l'épanouissement personnel: «*Avec les nouvelles organisations, la prison bureaucratique explose: on travaille avec des personnes du bout du monde, d'autres entreprises, d'autres cultures*<sup>15</sup>». Luc Boltanski et Ève Chiapello, vont jusqu'à imaginer un nouvel horizon «*la cité par projets*»<sup>16</sup>, considérant alors le projet comme médiation dans ses

<sup>9</sup> Gilles Garel, 2003, p.28.

<sup>10</sup> Inspiré de JL Muller et M. Joly. De la gestion de projet au management par projet. AFNOR, Paris, 2002, p.9.

<sup>11</sup> Jean-Pierre Boutinet. Les métamorphoses du projet, in: Le projet: nébuleuse ou galaxie?, Delachaux et Niestlé, Lausanne, 1997, pp. 173-189.

<sup>12</sup> Jean-Pierre Boutinet. Anthropologie du projet. PUF, 2005, p.8

<sup>13</sup> Luc Boltanski et Laurent Thévenot parlent de «*néomanagement*», in: De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard, Paris, 1991.

<sup>14</sup> «Pour être efficace, l'entreprise doit en effet comprendre plus en plus sur la capacité d'initiative de chacun des salariés qu'elle emploie. En appeler à l'initiative, c'est en appeler à l'autonomie et à la liberté» Hubert Landier. Vers l'entreprise intelligente. Calmann-Levy, Paris, 1991.

<sup>15</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello. Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard, Paris, 1999, p.140.

<sup>16</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, 1999, p.161.

dimensions spécifiques dont se prévaut tout acteur quand il *met en rapport, fait des liens* et contribue à *tisser des réseaux*<sup>17</sup>. Il prend la mesure de la connaissance et du collectif: *il a compris que seul, il n'avait plus d'issue*.

Une pratique ancienne, mais une discipline récente dans le domaine des sciences économiques et de gestion, ou dans celui des sciences sociales. En effet, pour l'économiste, l'*homo œconomicus* est avant tout un homme d'allocation de ressources. Il semble ignorer tout de la conception, de l'innovation, de la connaissance. De son côté, l'*homo sociologicus* a du mal à s'extraire de son histoire, même si les auteurs de «*l'acteur et le système*», s'intéressant à l'action collective<sup>18</sup> et aux dynamiques de l'action organisée<sup>19</sup>, s'ouvrent à l'agir stratégique. L'acteur reste limité à un agir de régulation et d'adaptation, par opposition à un agir créatif. Enfin, l'*homo gestionus* s'est longtemps attaché à compléter les travaux des ingénieurs par des outils d'analyse et de reporting, et l'amélioration de méthodes plus *soft* agissant sur les comportements, l'accompagnement ou le règlement des conflits. Néanmoins, toujours en quête de *rationalité*, l'évolution théorique et analytique des *organisations à projet* s'est développée au milieu des années 80, notamment avec l'ingénierie simultanée<sup>20</sup> et fait aujourd'hui l'objet de travaux de recherches en référence à des approches «*déductives / inductives*» et «*descriptives / normatives*», avec de fortes interactions avec les pratiques<sup>21</sup>.

Le projet est aujourd'hui dynamisé par de nouvelles approches organisationnelles et cognitives qui, enrichies par la systémique, l'économie, la psychologie, la sociologie, et aussi la philosophie, privilégient les apprentissages, la connaissance, la mémoire, le travail et l'intelligence collective. Considéré comme *système ouvert à composante humaine*, le projet est devenu un *processus vivant*, un instrument du changement.

## 2. DES SITUATIONS À PROJET, QUAND LE CONTEXTE DONNE DU SENS À L'ACTION

Parler de projet, c'est aussi prendre en compte la polysémie du vocabulaire et du sens qu'on lui donne. Partant du fait que le projet est une organisation collective, impliquée dans un processus unique qui se construit chemin faisant, il est à la fois synonyme d'*idée*, de *dessein*: l'intention à construire; de *contenu*: l'objet à construire et/ou l'objet en train de se construire; le plus souvent, de *processus* et de *moyen*: la méthode, les outils et les ressources pour construire l'objet; enfin de *résultat*: l'objet construit.

Depuis peu, on parle de *projet productif*<sup>22</sup>, comme processus industriel de rationalisation de l'action<sup>23</sup>. C'est l'interaction du projet contenu et du projet processus: «*Le projet recouvre un ensemble de règles que l'acteur se donne et qui contribuent à définir son inscription dans l'environnement dans le quel il se projette... Le projet en acte met en jeu une rationalisation ex-ante qui s'adapte en s'actualisant. Il modifie le réel qui l'informe et le modifie en retour*»<sup>24</sup>. Plus récemment encore, on a cherché à concilier les projets de conception en

<sup>17</sup> Luc Boltanski et Éve Chiapello, 1999, p.162

<sup>18</sup> Michel Crozier, Erhard Fridberg. L'acteur et le système, contraintes de l'action collective. Le Seuil, Paris, 1977.

<sup>19</sup> Erhard Fridberg. Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée. Le Seuil, Paris, 1993.

<sup>20</sup> Pascal Bossard, Claude Chanchevrièr, Pierre Leclair. Ingénierie concurrente, de la technique au social. Economica, Paris, 1997.

<sup>21</sup> Gilles Garel, 2003, p.7 / Gilles Garel, Vincent Giard, Christophe Midler. Faire de la recherche en management de projet. Vuibert, FNEGE, Paris, 2005.

<sup>22</sup> Jean-Pierre Bréchet, Alain Desreumaux. De la théorie de la firme aux dynamiques de l'action collective. Pour une socio économie des projets productifs, 1999.

<sup>23</sup> Au sens de Armand Hatchuel, Benoît Weil, L'expert et le système, Economica, Paris, 1992.

<sup>24</sup> Jean-Pierre Bréchet, Alain Desreumaux. L'emprise des outils de gestion. Sociologie Pratiques, 2005 - No10 pp.123 à 136.

assimilant par le biais des structures hybrides la combinaison des innovations d'exploitation et d'exploration. L'organisation à projet à mettre en œuvre doit pouvoir lier efficacité du management et nouvelles compétences<sup>25</sup>, tendance assez rassurante pour le *système productif* et le monde industriel qui privilégie l'évolution aux ruptures.

### 2.1 Entre taxonomie et situation à projet

Est-ce à dire qu'il existe autant de types de projets différents? Nombreux auteurs proposent des typologies de projets, cherchant à les distinguer et à les comparer par leur taille, leur temporalité, leurs oppositions, etc. Elles sont presque aussi nombreuses que les auteurs qui les proposent<sup>26</sup>. Parmi eux, Jean-Pierre Boutinet nous propose une taxonomie des projets qui représente, en l'état actuel de notre culture, une variété de situations à projet. Les ordonnant des plus individuels vers les plus collectifs<sup>27</sup>, nous retiendrons les catégories suivantes: *activités à projet*, *objets à projet* ou *organisations à projet*. D'autres approches plus fines, nous proposent de classer les projets en fonction des relations qui les lient aux parties prenantes (relations avec les institutions associées, la régulation des contraintes, les liens juridiques, etc.).

La classification systématique des projets est rendue difficile du fait de l'*unicité* de ces derniers. Elle devient impossible dès lors qu'elle se fonde dans la multiplicité et variété des contextes dans lesquels les actions sont engagées au sein d'une organisation, dont dépend le projet et dans lesquelles il se passe bien des faits qui leurs échappent. Dans l'ordre quotidien apparaissent sans cesse des idées, des projets, des produits, des procédés ou des acquis de savoirs et d'expériences. Ces événements *en situation* peuvent faire l'objet de discours, de spécifications, d'études, d'expérimentations, de prototypages, de procédures, de plans d'action. Ils peuvent aussi transcender leurs origines ou disparaître aussitôt. Des individus, des groupes d'individus, obtiennent parfois des résultats aussi extraordinaires qu'imprévus, pouvant à terme, créer des valeurs inattendues ou amener ces mêmes organisations à modifier leur stratégie globale<sup>28</sup>.

### 2.2 La dimension humaine du projet

Notre vie est faite de projets et chacun d'entre nous a une connaissance intuitive, souvent non formalisée, de la manière dont nous conduisons notre vie et les projets qui l'animent. Aujourd'hui, bien des événements, subis ou désirés, viennent *modifier les situations* dans lesquelles nous sommes impliqués et tendent à nous rendre la vie difficile, en termes d'imprévisibilités dues aux aléas, aux incertitudes, à l'instabilité de l'environnement social, économique et technologique; mais aussi en termes de confrontation à l'autre, à la lourdeur des habitudes acquises, à l'inertie face au conservatisme, à la volonté que nous avons d'agir ou de laisser faire, etc. Nos comportements vont dépendre de notre *perception* de la situation de départ et de l'*interprétation* des informations produites par ces événements. Ils vont dépendre aussi de la combinaison de composantes construites, d'une part sur nos acquis:

<sup>25</sup> Valérie Chanal, Caroline Mothe. Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile. Revue française de gestion, vol. 31 – No 154, janvier/février 2005.

<sup>26</sup> Gilles Garel, 2003, p.21.

<sup>27</sup> Jean-Pierre Boutinet, p. 114.

<sup>28</sup> Inspiré de Véronique Bouchard et Thierry Picq. Miser sur l'imprévu. Management et leadership du changement émergent. Gualino éditeur, Paris, 2005, p.14.

apprentissage, connaissances, expériences, culture, etc. et d'autre part, sur nos valeurs, croyances, préjugés, émotions, sensibilités, etc. Ces différents éléments, interdépendants, sont à l'origine des représentations que nous avons de la réalité, notre réalité.

Ces représentations instrumentent et traduisent notre manière d'être, d'agir, de réagir, d'anticiper, de décider, d'influencer et de convaincre les autres. Parler des autres, c'est alors introduire la multiplicité des représentations d'une réalité qui sous-tend les valeurs, les objectifs, les enjeux différents qu'il nous faut partager pour produire de nouvelles réalités. Ainsi, en situation, un individu respectivement un groupe, confronté à des événements ou informations multiples, fait face à des problématiques de changement. On considère alors le changement comme: *une modification de la nature ou de la qualité des relations entre des personnes et des entités, et/ou, une mise en œuvre de processus dans création et l'élaboration de produits et/ou de services, ou encore une combinaison de ces deux caractéristiques*<sup>29</sup>. Dès lors, nous sommes acquis au fait que tout changement, *œuvre d'humains*, peut être un *inducteur à projet*. En revanche, notre expérience confirme que tout changement ne justifiera pas une mise en projet.

### 3. UN PROJET: UN ÉCOSYSTÈME MUTANT

Tous les modèles d'action ne relèvent pas du mode projet. C'est avec la cybernétique qu'émerge le concept d'intentionnalité se référant explicitement au concept de projet pour qualifier la finalité des systèmes naturels, artificiels et téléonomiques. Mais il fallut ajouter l'apport de la dimension historique et évolutionniste, pour que le système s'ouvre et crée son propre projet. Dès lors, il va s'agir de saisir l'objet dans son invariance et de le situer dans son évolution finalisée, à travers le ou les projets qu'il se donne. Nous émettons bien sûr des réserves eues égard aux difficultés et limites opératoires des systèmes; en revanche, nous suivrons Jean-Pierre Boutinet quand il propose: «*Le recours au projet comme outil d'investigation au service d'une activité de conception engendre un nouveau style épistémologique centré sur l'interdépendance sujet-acteur / objet d'investigation*<sup>30</sup>». Cet aspect fait l'objet d'un prochain article.

#### 3.1 L'activation<sup>31</sup>

En fonction de la perception que l'on a des événements qui perturbent la situation initiale on parle de *situation insatisfaisante* ou *situation problème* pouvant être éprouvée comme douloureuse, inconfortable, inadmissible, etc. Ces perceptions, inducteurs de *problème*, ne doivent pas occulter les situations générées par des idées, des besoins de motivation ou de nouvelles aspirations. Situation inadmissible ou situation visant un monde à parfaire est unanimement confondue dans la littérature américaine par l'usage du mot *problem*. Pour s'en convaincre, il est courant de constater que ce mot est traduit en français par *projet*. Les Anglo-saxons, plus axée sur le comment se réfèrent systématiquement au *problem solving*: prendre en main un projet suppose de savoir apporter des réponses aux problèmes qui se posent. Mais, auparavant, il faut analyser la situation, notamment lorsque des symptômes et des événements se manifestent: *problem setting*. En amont, c'est aussi la volonté de rendre

<sup>29</sup> Inspiré de Dominique Bierot. *Manager par l'approche systémique*. Éditions d'Organisation, Paris, 2006p.15

<sup>30</sup> Jean-Pierre Boutinet, 2005, p.154.

<sup>31</sup> Au sens de Raymond Alain Thiétart. *Le Management*. PUF, coll. QSJ, Paris, 2003.

la situation intelligible lorsque *nous ne savons pas* ou *nous ne savons plus* et nous faisons recours au: *problem enacting*<sup>32</sup>. La littérature francophone réserve la notion de *problème projet* à la phase dite de diagnostic ou de recherche et mise en évidence des causes du problème. Cette phase d'analyse projet est posée en termes de problématique et des hypothèses à vérifier. Mais analyse projet signifie aussi conduite rationnelle de la résolution de problème. Vincent Giard nous rend attentif au fait que «*la principale difficulté consiste à formuler un problème pertinent que l'on puisse résoudre, car la formulation du problème est indissociable de la recherche de sa solution*»<sup>33</sup>. On retiendra que le *problem setting* et le *problem solving* correspondent aux deux étapes fondatrices: élaboration et réalisation<sup>34</sup>, auxquelles nous nous proposons d'ajouter le *problem enacting*, l'étape de *conception*.

Les méthodes de *résolution de problèmes* sont efficaces dans bien des cas, notamment à court terme, dès lors que le problème est exempt d'influences extérieures, favorisant l'instrumentation de causes à effets linéaires. Les *recherches action* ou *intervention* sont particulièrement adaptées pour saisir des situations et des pratiques non instituées. Il existe aussi des méthodes, moins formelles, bénéficiant d'*effets de mode*, notamment les *soft skills*, qui visent plutôt l'accompagnement du changement, plutôt que sa construction. Pour résoudre, ou dépasser ces approches, les individus, ou les organisations sont disposés à engager un processus dynamique, caractérisé par des spécifications de départ et des critères de résultats finaux, un délai de réalisation, ainsi que par des contraintes liées aux ressources, exprimées en général en termes de moyens et de coûts. Ils sont en quête de *modèles d'action*<sup>35</sup>, qu'ils élaborent ou consolident en fonction de leurs expériences, de leurs connaissances et surtout de la situation future qu'ils souhaiteraient atteindre et faire évoluer: on parle alors de *mode projet*.

### 3.2 Le projet système ouvert

Après la prééminence de la métaphore mécaniste, puis l'approche centrée sur les seuls individus ou celle des relations humaines, l'organisation et la pensée complexe sont vues comme un organisme vivant, doté de sa propre écologie. Le projet processus unique, singulier et non répétitif, visant à atteindre un but global, exprimant des besoins explicites ou implicites, soumis à l'incertitude d'un résultat à venir, faisant appel à une combinaison de contributions pluridisciplinaires, limitée dans le temps, assujettis à des variables endogènes et exogènes doit être considéré comme *écosystème*. C'est un système complexe, ouvert aux influences des événements et des acteurs extérieurs à l'organisation ou à l'entité qui le pilote en situation. Pour Jean-Louis Le Moigne: «*un système complexe, c'est quelque chose qui poursuit des finalités dans un environnement actif et évolutif en exerçant une activité, en s'organisant et en évoluant sans perdre son identité*»<sup>36</sup>. Un projet est composé d'éléments hétérogènes, reliés par des interactions fortes, mais fluctuantes. Subissant de multiples aléas, des «*qualités émergentes naissent de l'organisation du tout et peuvent rétroagir sur les parties*»<sup>37</sup>. L'ensemble rend leur développement difficilement prévisible. Nous pouvons relever deux causes essentielles de complexité:

<sup>32</sup> Inspiré de Thierry Bourdès et Dominique Christian, 2000.

<sup>33</sup> Vincent Giard. Gestion de projet. Economica, Paris, 1991, p.11.

<sup>34</sup> JP Boutinet. Sciences Humaines du 29 mai 1994, p.20.

<sup>35</sup> Les modèles d'actions sont développés dans le prochain article.

<sup>36</sup> Jean-Louis Le Moigne. La modélisation des systèmes complexes. Dunod, Paris, 1990.

<sup>37</sup> Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne. L'intelligence de la complexité. L'Harmattan, Paris, 1999.



- > La première est le temps, créateur d'évolution et d'imprévisibilité. L'état du projet n'est jamais identique à ce qu'il était l'instant d'avant. En évoluant, le projet modifie son environnement et l'évolution de cet environnement l'influence à son tour.
- > La deuxième cause est le fait des acteurs et de leurs interrelations. Un projet est avant tout une oeuvre humaine et notre expérience projet démontre que le travail prescrit, le modèle, n'est jamais identique au travail effectué, la réalité. In fine, il peut être équivalent, supérieur ou inférieur au résultat attendu, jamais identique!

Françoise Perrier<sup>38</sup>, nous propose un modèle projet, constitué d'une succession de modèles. Ces modèles sont imparfaits, car différents bien sûr de la réalité. Leur validité, plus ou moins espacée dans le temps, sera régulièrement confrontée à la réalité souhaitée. Ces confrontations vont jouer le rôle de boucles de rétroaction, permettant à des moments du projet, d'ajuster et de faire évoluer chacun des modèles et tendre ainsi vers la situation désirée, sans pour autant prétendre à la prévoir avec une exactitude absolue. Evoluant par itérations successives, le système réalisé en l'état devrait tendre asymptotiquement vers l'objectif.

Cette approche intéressante a le mérite de décrire le *système projet*, sachant qu'il ne peut se déployer qu'au travers de la construction de l'action et ses rapports entre pensée et action, entre fins et moyens, mais aussi ses rapports au sens et au temps. Cette invitation, qui nous est ainsi faite, nous a permis de proposer notre représentation modélisée d'un *système projet*.

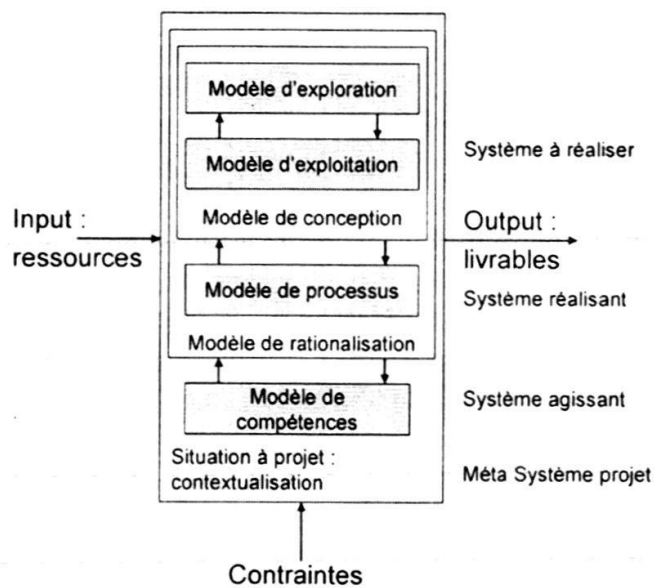


Figure 1: le système projet

Le modèle ainsi proposé devrait être validé après avoir été confronté aux différentes *situations à projet*.

<sup>38</sup> Françoise Perrier. Le management des projets scientifiques. Comptes-rendus à l'académie des sciences, série IV – Tome1 – No10 – Décembre 2000.

## CONCLUSION

Nous avons souhaité conclure cette première partie par la mise au jour d'un présupposé ontologique ou une analyse holiste comme propositions de recherche en matière de projet. L'ontologie est l'étude de ce qui existe, dans la mesure où tout ce qui existe en fait, en tant qu'entité dans le monde réel, possède un type de propriétés<sup>39</sup>. La question est alors de savoir quelles sont les propriétés du projet et quelles en sont les caractéristiques?

Nous retiendrons quatre courants de recherche:

- > L'approche par les ressources et les compétences, prenant en compte les stratégies de conception et de développement du système projet, dans le but de modifier l'attribution originelle de la performance du projet.
- > L'approche par la complexité, comme une propriété inhérente des projets, caractérisée par un nombre très élevé de variables interconnectées. L'holisme soutient que la décomposition en sous problèmes plus simples ne peut pas rendre compte de la réelle nature du projet. Le projet est constitué par des entités interdépendantes dans l'espace et dans le temps.
- > L'approche contextuelle, pour faire émerger le sens permettant de lier les contenus spécifiques, les processus ainsi que les profils et comportements des acteurs engagés dans l'action. Sa contribution apporte au projet la dimension communicationnelle depuis la situation problème jusqu'à la communication généralisée processuelle.
- > Enfin, l'approche de la dynamique de régulation du système projet et du processus de rationalité qui l'accompagne. C'est la recherche d'une cohérence satisfaisante entre un fonctionnement ou des comportements et la cible vers laquelle on tend: l'objectif.

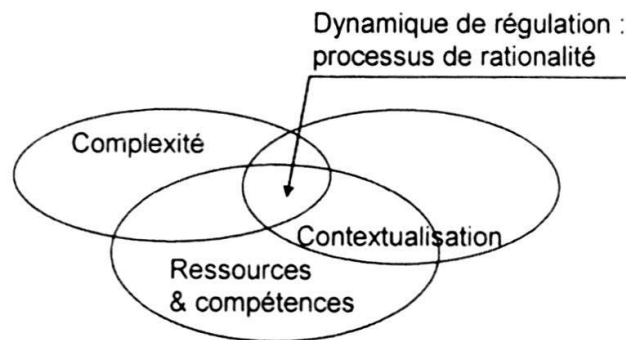


Figure 2: les fondamentaux du projet

Humain ou technique, sorte d'antagonisme consubstantiel au défi technique ou sociétal, le projet est une tension créative alternant entre transcendance et réponse à l'incertitude et à la complexité. Concept nomade, voire mutagène, les *figures du projet* n'ont cessé de bouleverser ses modèles d'action.

<sup>39</sup> McKelvey B. "Glossary of Epistemology Terms", in Baum J.A.C. Sage, 2002 p.893