

ODR conseil

TRAVAILLER PAR PROJET Un enjeu pour les organisations

Olivier du ROY

Le projet : une machine à changer.

Les organisations doivent changer. On leur trouve aujourd'hui quelques défauts majeurs : elles sont cloisonnées, hiérarchiques, immobiles, autocentrées. On les voudrait : horizontales, impliquantes, dynamiques et centrées sur les clients.

Pour changer, la démarche projet s'avère d'une redoutable efficacité : elle décroïsonne les métiers et les départements, elle apprend à fonctionner dans des collectifs non-hiérarchiques, elle met en mouvement et en créativité sous défis, elle polarise sur les finalités de service et de valeur ajoutée pour des clients.

Dans un environnement incertain, où l'on passe d'une guerre de tranchées à une guerre de mouvement, c'est pour l'entreprise un nouvel "ordre de bataille". **Inventée pour créer** (des ouvrages d'art, des bâtiments, des produits ou des usines), l'organisation en projet est devenue **une machine à changer**.

Mais on ne change plus une fois pour toute : fini le temps de mutations où l'on passait d'un état à un autre, comme la chrysalide au papillon. On n'arrête plus de changer : l'organisation n'est plus la cristallisation durable qu'elle fut. Elle se doit de rester capable de changer et de générer du changement. Le changement y est à demeure. De ce fait, les organisations deviennent aujourd'hui des configurations transitoires pour innover, pour réagir, pour anticiper, pour redéployer ses forces et recomposer ses métiers, en fonction des défis, des mouvements de la concurrence, des déplacements des marchés, des transformations des consommateurs, des apparitions de nouveaux produits ou des technologies inédites.

La maîtrise de la démarche projet est donc devenue un atout majeur.

Sortir des représentations classiques.

La représentation habituelle et la pratique courante des projets sont dominées par la figure du chef de projet, chargé d'une mission, organisateur mandaté pour mobiliser les ressources de l'entreprise, recevant l'autorité pour le faire et en portant seul la responsabilité vis-à-vis d'un Comité de pilotage. C'est aussi la vision du projet comme une "résolution de problème" complexe, amplifiant les méthodes classiques qui sont celles de l'analyse et de la résolution de problème. Tout l'accent est alors mis sur une planification linéaire des activités à enchaîner, en fonction d'un délai de réalisation et de mise en service. C'est enfin une enveloppe financière à respecter.

Cette rationalité courte et toute cartésienne du projet, sur laquelle s'est construit tout un corpus de méthodologie, laisse en fait dans l'ombre tout ce qui fait la difficulté et la richesse créatrice d'un projet :

- la constitution d'un **acteur collectif** porteur du projet;

- la capacité d'**approche systémique** des problèmes et des pistes de solutions créatrices;
- la maîtrise d'une **temporalité créatrice** où l'on s'avance collectivement dans l'incertain et le risque pour faire prendre corps au projet. La gestion du temps la plus décisive et la plus difficile n'est pas celle de la réalisation, lorsque l'objet avenir est déjà dessiné et qu'il faut seulement en dérouler, en planifier la réalisation progressive, mais celle de la conception, avec ses hypothèses, ses avancées, ses itérations, ses interactions, ses choix...
- enfin l'**optimisation du projet** sous contraintes multiples, qui suppose la capacité de travailler en traction, à partir d'objectifs pour susciter de l'alternative et le foisonnement créatif de l'innovation.

C'est à explorer ces aspects méconnus et pourtant décisifs que nous voudrions ici nous employer, pour tracer quelques pistes de méthodes adaptées à ces enjeux. Nous nous appuyons pour cela sur notre pratique de la conduite de projets industriels (conduite socio-technique d'investissements, conduite de projets d'organisation), dans le domaine de la transformation des administrations publiques ou encore dans le domaine de l'urbanisme ou de l'habitat.

1. L'acteur-projet : un acteur collectif à créer.

** Créer les conditions d'un travail collectif*

La démarche projet est faite pour gérer l'innovation et le changement dans la complexité. Le premier enjeu est dès lors de créer l'acteur collectif qui sera à même de l'appréhender et de maîtriser cette complexité. Cet acteur est un artefact. Il ne préexiste pas au projet.

S'il s'agit d'un projet à mener au sein d'une organisation (une entreprise, par exemple), l'acteur-projet va devoir regrouper des acteurs qui, en fonction du problème posé, seront choisis pour leur appartenance à différents métiers ou départements. Les compétences à mobiliser se trouvent réparties dans des services différents, où l'organisation les a distribués pour reproduire à l'identique les mêmes gestes professionnels. Il faut, en quelque sorte, les arracher (ou les distancer par rapport) à leur structure d'origine pour les mettre dans une coopération nouvelle.

S'il s'agit de plusieurs organisations, la difficulté est encore plus grande. On part aussi de métiers distincts. Mais les institutions auxquels appartiennent les acteurs poursuivent des objectifs et représentent souvent des intérêts différents.

Découper un acteur collectif dans un tissu relationnel fortement structuré est la première condition pour le "portage du projet". C'est une question de "composition" : rassembler les compétences et les points de vue pertinents (en fonction d'une première analyse des enjeux et problèmes). Mais ce sera très vite aussi une question de "coopération" : car on ne crée pas un acteur collectif comme on compose un bataillon, de l'extérieur et sur ordre. Il faut encore, pour des tâches créatives, créer la solidarité, la communauté de pensée et de travail. Celle-ci se joue à deux niveaux :

- le mandat qui détache des appartenances d'origine pour focaliser sur le projet, dans une nouvelle loyauté institutionnelle;

- l'analyse partagée des problèmes et enjeux qui soudera l'équipe dans une visée partagée des objectifs à poursuivre.

** Articuler des instances collectives*

La structuration de l'acteur-projet se joue à 2 et même 3 niveaux :

- celui du Comité de Pilotage (du décideur ou Maître d'Ouvrage), celui de l'équipe-projet (du concepteur ou du Maître d'Oeuvre), celui enfin de l'utilisateur final.

- ◆ **Le Comité de pilotage** est l'instance de commande et de décision. Il faut la créer comme un collectif spécifique, au sein duquel un travail doit se faire pour y construire la cohésion autour d'objectifs et de visées communes. Faute de quoi les conflits et clivages au sein de l'équipe-projet risquent de remonter en appel à ce niveau décisionnel et d'y trouver des échos ou des connivences.

Lorsqu'un projet se déroule **au sein d'une organisation**, l'instance de décision est souvent un groupe de hiérarchiques, parfois à configuration particulière (les chefs de service concernés), associés éventuellement à l'un ou l'autre expert ou témoin extérieur.

Lorsqu'un projet concerne des organisations ou institutions différentes (comme c'est le cas dans des projets locaux d'habitat), **l'instance de commande doit se construire comme collectif**, dans une démarche d'élaboration de la problématique et des objectifs du projet. L'instance de commande n'est pas celle qui élabore le projet, mais celle qui légitime le projet en définissant les objectifs, les priorités et les stratégies.

Le comité de pilotage

- **ouvre le champ** par sa délégation (donc par des objectifs plutôt que par des solutions).
- **cadre le projet et l'oriente** par les contraintes qu'elle pose ou par les directions ou visées politiques qui indiquent le cap.
- doit clairement définir ses objectifs et critères de décisions ou d'arbitrages.
- mandate le chef de projet et son équipe, en négociant les moyens : temps, budget, marges de manoeuvre.
- précise le planning des rendez-vous obligés de "reporting" et de points de décision.
- décide, sur base de choix offerts par l'équipe-projet, en se référant à des **critères annoncés** par avance.

- ◆ **L'équipe-projet** est l'instance de conception et de réalisation. Elle doit être un véritable collectif de travail qui doit comporter **des acteurs représentatifs** des différentes dimensions ou points de vue du problème (y compris de celui des usagers).

L'équipe-projet

- se construit autour d'une **analyse partagée des problèmes** à résoudre.
- porte la **responsabilité de mener le projet jusqu'à sa mise en oeuvre** (ce qui la distingue d'un groupe de travail ou d'étude, qui n'aurait qu'à faire des propositions)
- dispose d'un **mandat**, basé sur des objectifs, des moyens, des délais et sur lesquels elle s'est engagé de façon quasi-contractuelle
- fonctionne sur un mode **non-hiérarchique**.

Au sein de l'équipe-projet, un rôle particulier est celui du **chef de projet**.

Le chef de projet

- est **légitimé** par le décideur avec lequel il assurera les interfaces : propositions de choix aux moments clé du déroulement du projet
- **anime le travail du groupe**, gère les contradictions entre les points de vues
- **veille à la progression du projet** dans le temps en fonction des objectifs, des délais, des moyens disponibles
- **apporte de la méthode** de travail et amène le groupe à des synthèses successives.

Entre ces acteurs, principalement entre le Comité de pilotage et l'équipe-projet, il faut établir une véritable relation "contractuelle" : délégation et cadrage d'un côté, engagement solidaire de l'autre. Sans cet engagement de toute l'équipe et donc pas seulement du chef de projet, on ne crée pas l'acteur-projet collectif. Un chef de projet qui serait seul mandaté et engagé aurait toutes les peines du monde à mobiliser les coopérations et à surmonter les logiques d'appartenances et de métiers des membres de l'équipe.

◆ L'utilisateur final ou le destinataire du projet

Nous en parlons en dernier, parce que c'est le plus difficile. Mais nous aurions dû en parler en premier, car c'est le plus important. Les autres rôles sont en quelque sorte instrumentaux (ils se terminent avec l'achèvement du projet). Celui-ci est de l'ordre des finalités : les acteurs demeurent au-delà du projet, conditionnés et façonnés par lui. Ce sont les habitants ou les gestionnaires de quartier pour un projet d'urbanisme ou de quartier. Ce sont les producteurs pour un projet industriel... Ceux qui seront à la fois usagers, destinataires, gestionnaires d'une organisation ou d'un équipement conçu par d'autres ? Non, justement! C'est là l'inflexion majeure apportée dès les années 70 par le courant socio-technique dans l'industrie et l'informatique... L'apport des méthodes socio-techniques de projet a consisté à associer l'utilisateur final comme partenaire actif plutôt que comme destinataire passif.

La conduite socio-technique des projets

Dans les années 1975 à 85, dans le droit fil du courant socio-technique issu du Tavistock Institute de Londres, des démarches de conception socio-techniques se sont développées aux USA (L.Davis), en France et en Europe (Voir Bibliographie). Elles ont pour principe de base d'introduire, dès les premières phases d'un projet d'investissement technique ou informatique, le pont de vue et l'expression de l'utilisateur final : l'exploitant. Elle rééquilibrent le jeu des acteurs dans un projet et anticipent sur ce que sera plus tard (fin des années 80) la méthode de l'ingénierie simultanée.

L'idée de base était de rendre ces utilisateurs acteurs du projet dès les premières phases de conception : d'utiliser leur expérience de terrain pour éviter les erreurs de conception, de leur permettre de peser sur les choix à travers l'élaboration des cahiers des charges, mais aussi de leur permettre de s'approprier par un véritable apprentissage, dans cette participation active au projet, les situations nouvelles ou les professionnalités recomposées.

Ce reflux des acteurs de la "dernière heure" vers les premières étapes du projet, c'est déjà, 20 ans avant qu'on ne prononce le mot et sur un point essentiel (le fonctionnement social), l'essentiel de l'ingénierie simultanée ou concourante ¹.

L'utilisateur final est un acteur dispersé et très divers. Il peut être considéré comme l'instance de la "demande" (par opposition à la "commande"). Mais le plus souvent, il n'a pas d'expression institutionnelle. Il s'agit donc de l'organiser. Ce peut être d'abord et surtout en le situant dans l'équipe-projet. Beaucoup d'entreprises confient aujourd'hui le rôle de chef de projet au responsable du service utilisateur de l'investissement. Mais par-delà, ce sont d'autres niveaux d'utilisateurs, souvent expérimentés et apporteurs d'expérience dont il faut organiser l'expression par des groupes de travail dès le début et au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Dans les projets d'organisation, la construction collective des nouveaux modes de fonctionnement, des identités professionnelles remodelées par la confrontation inter-métiers, l'apprentissage des coopérations nouvelles, est à tous niveaux la clé d'un changement en profondeur.

¹ Ch.MIDLER, L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise, Paris, InterEditions, 1993, p.131 : Jusqu'à dans la première moitié des années 80... "l'idée d'une mobilisation des exploitants dans les démarrages n'était pas considéré comme un acte économique, mais un tribut qu'il fallait payer aux politiques sociales de 'participation des utilisateurs à la conception'. Le courant actuel de l'ingénierie simultanée ne fait ici qu'élargir le courant de travaux sur la socio-technique, illustré notamment en France par le rapport Riboud".

2. L'approche systémique : du diagnostic à l'action.

Nous avons vu que traiter la complexité qui caractérise un travail par projet requiert de construire un système d'acteurs pour le porter solidairement. Cette même complexité exige une approche systémique des objets, des problèmes, des solutions et surtout de l'action. C'est dans le déclenchement d'un projet que cela se joue d'abord, dans le passage à l'action ensuite.

21. La systémique dans le diagnostic

* *La solution prématurée... et la technique dominante.*

Une première maladie des projets est celle qui consiste à se précipiter sur une solution, souvent unilatérale, inspirée par le métier ou la technique dominante : celle de l'architecte ou de l'urbaniste pour un projet d'habitat, celle de l'ingénieur pour un projet industriel. La solution masque alors le problème, au point que le groupe-projet en vient à ne plus traiter ensuite que les problèmes générés par la solution préconisée : problèmes de faisabilité technique ou d'acceptabilité sociale. On s'enfonce dans l'impasse où l'on s'est initialement engagé.

Il faut donc déconstruire les premières évidences de solutions et faire un travail à rebours pour remonter aux problèmes ou aux enjeux qui justifient ou motivent le projet. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, ce travail est "fondateur" pour l'équipe-projet. **Autant les idées de solutions prématurées divisent, car elles sont issues de technicités particulières, autant la recherche d'une problématique partagée enracine l'accord d'un groupe dans une volonté commune d'agir.**

* *L'enlisement dans l'analyse... et le pointillisme des projets.*

Mais ici nous guette une deuxième dérive : l'enlisement dans l'analytique. Nous sommes rodés à lister des problèmes ou des aspects de problèmes. Le "listage" systématique, tout intéressant qu'il soit pour balayer un champ de problèmes, doit être dépassé. Sinon on en vient à chercher, pour chaque problème identifié une action ou solution correspondante. Le pointillisme des projets est une maladie de l'analytique. Les projets éclatent alors prématurément en "lots" : technique, architectural, social, financier... Objets éclatés, incohérents, dysfonctionnels à l'usage, voilà ce que sont souvent des projets.

Le diagnostic comme jugement de synthèse.

Avant de passer à l'action, il faut éviter, une fois encore, de se précipiter. L'analyse a décomposé la complexité, il faut la recomposer dans un jugement de synthèse, que nous appelons **diagnostic**. Avant de passer à l'action, qui, sans cela, ne trouvera pas sa cohérence.

Un diagnostic répond à trois questions :

1. Quel est le problème fondamental ? Ou les 3 ou 4 problèmes-clé ? Bref : qu'est-ce qui ne va pas ? Ou quel est le défi majeur qui oblige à changer, à innover ? C'est une démarche de priorisation : poser **collectivement** un jugement de priorité.

2. Quels sont les **liens de causalité systémique**, circulaire ou en réseau, qu'entretiennent ces problèmes-clé ?
3. Comment **modéliser** le fonctionnement ou la situation problématique que l'on veut transformer ?

Un exemple de diagnostic :

Citons à titre d'exemple cette entreprise de construction de matériel électrique. Elle va du service d'études qui fait de la Recherche Développement à la production de ces équipements. Les dysfonctionnements qui étaient à l'origine du projet se sont éclairés d'un jour nouveau à partir du moment où le groupe projet pose le diagnostic suivant, qui, par delà l'inventaire des problèmes, met en question le modèle culturel lui-même. Le diagnostic se situe à un niveau "meta", à un niveau englobant, qui requestionne le cadre de référence, voire le modèle même de performance attendue.

Tout se passe comme si l'entreprise fonctionnait selon un schéma directeur ou un modèle culturel dominant où tout le savoir légitime (celui des "électriciens") était concentré dans les services d'études. Les producteurs (ingénieurs, maîtrise, opérateurs) sont des exécutants qui n'ont pas de savoir-faire spécifique. D'où la procédurisation extrême de l'entreprise et le contrôle de la production, à la fois par le système d'Assurance Qualité, par les procédures d'industrialisation et par le plancher d'essai.

A partir de ce diagnostic, l'équipe-projet devient capable de définir une voie d'action cohérente. **L'entreprise ne retrouvera de la flexibilité, de la réactivité" aux demandes des clients et de performance productive que si elle fait descendre de la technicité dans l'atelier en créant de véritables lignes de produit, capables s'auto-contrôler, d'adapter les modèles des produits, de travailler en liaison avec les technico-commerciaux et les clients.**

On voit le lien entre le diagnostic et la cible d'action. Le diagnostic de synthèse : le mal de l'entreprise, c'est le déséquilibre et la concentration des savoirs légitimes dans les services amont. **La cible d'action : rééquilibrer la répartition de la compétence pour responsabiliser et pour augmenter le réactivité face aux clients.**

En matière d'organisation, ces "cohérences" d'un état du système sont particulièrement importantes. **Les fonctionnements organisationnels sont le résultat d'un équilibre des forces, des intérêts, des motivations des différentes catégories d'acteurs. C'est pourquoi ils sont si difficiles à changer.** Faire bouger en un point suscite de telles résistances, due à l'homéostasie, que bien souvent on ne joue qu'à la marge ou que l'on fait du "faux changement", à l'intérieur d'un même cadre de référence.

22. La systémique dans le passage à l'action.

* *Le projet ou la cible, comme "visée d'une autre cohérence globale".*

Si l'on a réussi à modéliser la complexité de la situations problématique, on se trouve en posture favorable pour maîtriser cette complexité dans l'action transformatrice ou créatrice du projet.

Deux déplacements sont ici nécessaire :

1. Ce qu'on va faire bouger, ce ne sont pas des paramètres indépendants, qu'on peut faire varier impunément, indépendamment des adhérences dans lesquels ils sont pris : par exemple, changer une technique, c'est changer le métier et c'est donc bouculer une organisation. **L'objet sur lequel on travail est un "système"**. Maîtriser les interactions, penser globalement le changement, dans ses articulations, c'est travailler à partir d'une vision modélisée des interactions.
2. Plutôt que de penser à la marge ce qu'on peut faire bouger dans l'existant, même problématisé, l'approche systémique trouve plus de créativité à "**penser à la cible**", dans des modèles alternatifs, concrétisant une visée. **Pour cela, il faut exprimer ce qu'on veut**, quelle est la visée directrice et collective de l'acteur-projet ? Nous y reviendrons plus loin. Et puis donner corps à des objets-cibles qui représentent une autre cohérence à terme. La visée de l'action prend forme et devient le centre nouveau de gravitation, comme lorsqu'une fusée s'arrache au champ d'attraction de la terre pour entrer dans le champs gravitationnel d'un autre astre.

Mais si l'on veut que "ce ne soit pas la lune", il faut précisément que la cohérence visée de la cible soit enracinée dans la profondeur et la pertinence du diagnostic.

** Le cadrage de l'action*

De la simplification outrancière du projet-solution, on pourrait passer à l'enlissement dans la complexité qui paralyse l'action. L'acteur-projet peut s'y perdre. De sa relation et de son dialogue avec le groupe pilotage, il peut attendre un cadrage de son action: comment délimiter un champ d'action pertinent, dans le système ? Comment aborder par le bon bout le réseau des relations causales ? Comment centrer le projet sur l'essentiel et jouer en associant les acteurs-clé dans le projet, en traitant les autres en interfaces clients-fournisseurs ?

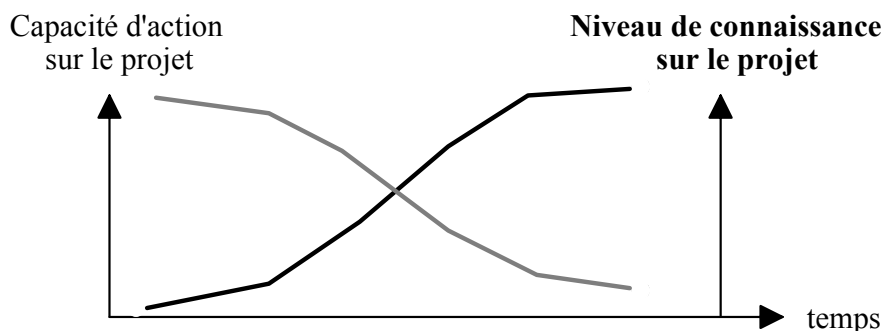
Un projet est un choix, un parti-pris, comme toute démarche d'action. Passer à l'acte, c'est toujours simplifier. Mais l'approche système permet de le faire intelligemment, sans méconnaître la complexité.

3. La gestion du temps en mode projet.

Comme nous l'avons dit, la gestion du temps du type planification (étalement dans le temps) d'actions programmées n'est pas le plus difficile d'un projet. Des techniques et des outils existent. Des logiciels sont disponibles pour y aider. La gestion temporelle la plus laborieuse mais la plus créatrice se situe dans les phases amont du projet : lors de la définition du projet et en phase de conception.

Ici, l'équipe s'aventure dans l'inconnu. Elle ne connaît rien ou presque rien. Par contre tout est encore ouvert et la marge d'action est maximale. Ch.MIDLER a illustré cela par un schéma devenu célèbre et qui pose bien la question de la gestion du temps d'un projet, dans l'effet de ciseau entre connaissance et décision:

"Gérer un projet, c'est ...définir la forme de ces deux courbes et les articuler de manière judicieuse; entre le point de départ à gauche, où, en simplifiant, on peut tout faire en n'étant sûr de rien; et un point d'arrivée à droite, où l'on sait presque tout, mais où l'on n'a plus de degrés de liberté pour tirer parti de cette connaissance.²"



C'est le temps du "projet" au sens de la "projection" dans le futur et dans le monde des possibles : le temps de l'imagination et de la créativité. Cette créativité sera d'autant plus forte et plus pertinente que l'on pourra - à cette étape amont - explorer ce champ des possibles et enrichir les connaissances sans avoir encore à trancher ou à prendre des décisions irréversibles.

* *L'anticipation permanente.*

La démarche d'anticipation est la première qui s'impose. Elle consiste à se projeter dans l'avenir, pour **imaginer tout ce qui pourrait se passer si...** telle hypothèse ou tel scénario était mis en oeuvre. Au diagnostic global de la situation de départ (avec ses ramifications systémiques) correspond le pronostic de la situation visée : on tisse la toile ou le réseau des conséquences induites par les décisions ou réalisations projetées. Cette démarche est analogue à celle du joueur d'échec qui doit se représenter les nouvelles configurations induites par les 2, 3 ou 4 coups projetés d'avance.

² Ch.MIDLER, L'auto qui n'existait pas, p.97.

Dans cette démarche d'anticipation, trois aspects sont particulièrement importants :

- Anticiper les réactions et positionnements d'acteurs : quelles logiques d'intérêt seront bousculées ? Quels repositionnements sont prévisibles ? Quels nouveaux enjeux seront créés ?
- Anticiper les risques : quels sont les points ou domaines où le projet est vulnérable, fragile, soumis à des aléas ou à des phénomènes qui ne sont pas entièrement sous contrôle ?
- Anticiper sur toutes les conséquences qu'induit le changement sur les interfaces entre le projet et le reste du système environnant ?

C'est grâce à ces "anticipations" que l'on peut construire des scénarios complets et donc travailler par itérations en revenant sur le choix initiaux. Cela oblige l'équipe-projet à "se représenter" l'objet conçu (investissement ou organisation) en fonctionnement final, aux mains des acteurs ou utilisateurs. Cela fait vivre par anticipation les phases ultimes du projet pour prendre en compte ces enseignements dans les choix encore ouverts. Cette anticipation est au coeur de "l'ingénierie simultanée" dont on ne retient souvent que les composantes techniques, alors que la simultanéité et l'interaction du socio-technique (qui a largement précédé) en est peut-être la forme la plus complète et la plus productive.

L'ingénierie simultanée

Appelée aussi "ingénierie concourante", par opposition à l'ingénierie séquentielle. Cette pratique s'est développée puis formalisée en méthode au Japon puis aux USA dans les années 80, dans l'aéronautique puis dans l'automobile dans la perspective de réduire le "time to market". **Au lieu d'enchaîner les étapes d'un projet, bout à bout, chacune conditionnant le démarrage de la suivante, l'ingénierie simultanée fait avancer en parallèle (du point de vue temporel) et en interaction (du point de vue des contenus), les différents aspects d'un projet industriel ,par exemple : la conception du produit, la détermination des moyens de son industrialisation, l'organisation humaine de sa production, etc.**

En anticipant et en se projetant à l'étape finale d'un projet, on a quelque chance de travailler pour l'utilisateur final ou de guider ses choix techniques selon cette finalité ultime. Le travail de conception par objectifs sera l'occasion d'y revenir plus loin.

**** La progression par approximations et itérations.***

Maintenir la cohérence d'un projet suppose qu'à différents stades d'avancement de sa conception, l'équipe-projet soit capable de présenter une vision globale "approximative" de sa proposition. L'art de l'approximation juste, du précisément faux mais globalement exact, est un art difficile, un savoir-faire peu répandu.

Dans beaucoup de projets, **on se précipite sur ce qu'on sait faire et sur ce qu'on connaît le mieux**, parce que c'est souvent du reproductible. **On voit donc des projets présentant des "percées", des avancées où l'on est allé jusqu'au plan de détail, alors que l'équilibre d'ensemble est négligé.** Comme un tableau esquissé au fusain, dans lequel un quartier serait poussé dans une finition de style "miniature". On a créé par là de l'irréversible ou pire, des

déformations du projet final, parce que des études trop détaillées, trop réalistes deviennent sources de contraintes ou d'invariants prématurés pour le reste du projet.

L'approximation permet de garder le contrôle de cohérence du projet : elle suppose que dans les maquettes successives, tous les éléments soient au même niveau d'approximation et gardent le même niveau de flexibilité. La science de l'ingénierie a d'ailleurs formalisé cette pratique des étapes successives d'un projet par la présentation aux décideurs de "maquettes" d'ensemble, qui s'appellent, dans le jargon du métier : avant-projet sommaire, avant-projet détaillé, projet...

La prise de décision à ces différentes étapes, qui est essentiellement un contrôle de conformité à l'ensemble des objectifs du projet, en est facilitée. La "maquette" ou synthèse provisoire oriente le décideur vers des choix d'optimisation plutôt que de performance locale ou particulière. Elle permet l'itération, c'est-à-dire la reprise et la correction de l'ouvrage dans une vision systémique et globale.

** Le travail "en traction" ou l'accrochage aux délais.*

La traction par les délais est une des composantes de la gestion du temps en mode projet. On s'impose et on négocie des échéances. On s'organise et l'on se mobilise pour les tenir. **La temporalité d'un projet est donc une temporalité très contrainte** et qui suppose que l'ensemble des acteurs aient accepté ces objectifs de délais.

C'est en quoi la gestion de projet est une démarche d'action et non pas d'étude. Une étude se "pousse" : on n'en a jamais fini d'étudier plus avant. L'étude est de ce fait "interminable". On veut de la certitude, alors que le projet se meut dans l'incertain et doit, par définition, décider en prenant des risques.

Le délai, dit très bien Ch.Midler, n'est pas un objet naturel ("la somme mécanique des durées des chemins critiques"), mais un objet social : le contrat délai : "le point fixe à partir duquel se définissent, se composent et s'accélèrent éventuellement les activités pour satisfaire les engagements pris"³.

4. L'optimisation créatrice : l'alternative.

Le travail en projet exige de la créativité. Non pas sur le mode du "délire" individuel groupal, illustré par le "brainstorming". Encore que ce puisse être une étape. Mais le plus important est la **créativité collective pertinente et sous contraintes**. Sous contraintes : dans les projets industriels, organisationnels ou urbanistiques, il ne s'agit pas simplement d'inventer un slogan publicitaire, mais de construire une réalité complexe, répondant à des problématiques multi-dimensionnelles et à la rencontre de logiques d'acteurs souvent divergentes au départ.

Deux risques majeurs guettent le groupe de projet. Celle d'abord **d'une créativité unilatérale** d'un acteur dominant : l'architecte dans le mode de la ville, l'ingénieur dans le mode technique. On se lance dans la prouesse ou dans le spectaculaire. On perd la cohérence et l'équilibre des points de vue. La créativité d'un acteur devient une contrainte pour tous les autres. A l'inverse, la prise en compte de la complexité peut mener à des **compromis**

³ Ch.MIDLER, L'auto qui n'existait pas, p.80.

médiocres, au rabais et reproduisant finalement les équilibres délicats du socialement acceptable. De la domination on passe à la négociation qui rogne les angles et aplatit toute innovation émergente.

Pour dépasser cela, dans un travail collectif, notre expérience nous conduit à recommander une démarche exigeante. Elle doit enchaîner trois temps :

- partir d'une vision partagée des problèmes
- développer une visée commune de ce qu'on veut (les objectifs)
- construire des alternatives qui ouvrent à des optimisations et à de véritables choix.

Aucune de ces étapes ne peut être sautée ou bi-passée si l'on veut proposer des synthèses novatrices qui soient des "optima" (et non des "minima" acceptables). Décrivons cette dialectique.

*** Partir d'une analyse partagée des problèmes.**

Nous l'avons déjà évoqué à propos de la "vision "systémique". Il faut y revenir ici. L'analyse partagée des problèmes et des défis qui motivent le projet a trois raisons d'être :

- s'y joue d'abord la **pertinence** des solutions qui se construiront finalement (et à condition d'avoir dépassé la juxtaposition analytique pour aboutir à une vision "système");
- second enjeu, c'est le **partage** de la même problématique. L'acteur-projet fusionne d'abord dans la mise en commun des problèmes. On se met plus facilement et plus profondément d'accord sur le "*pourquoi changer?*" que sur les représentations de ce qu'il faudrait faire;
- troisième enjeu : on s'attache à **ne rien préjuger des solutions**. On suspend toute concrétisation qui recristalliserait trop vite l'état fusionnel ou magmatique des réflexions. On laisse ouvert le champ des possibles.

*** Transformer les problèmes en objectifs.**

Le second temps de cette dialectique du projet créatif est un travail collectif de projection et de volonté : "*Qu'est-ce qu'on veut au bout du compte ?*"

C'est une **projection** d'abord. Cela veut dire qu'on se projette collectivement au terme du projet. Lorsqu'il sera achevé, quel résultat veut-on avoir obtenu? On se situe dans le registre du souhaitable, du désir (donc de ce qui met en mouvement l'action) et non plus du faisable ou du disponible. On décrit l'état qu'on veut avoir obtenu "à terme échu". C'est donc en quelque sorte, pour partie au moins, l'état inversé des problèmes sur lequel s'était fait le premier accord collectif.

C'est ensuite une **volonté**. L'objectif n'est pas une contrainte, mais un objet visé dans l'avenir. L'ensemble des objectifs est donc l'expression de la volonté collective du groupe projet. On comprendra que dans des organisations hiérarchisées, les objectifs du projet se construisent par un va-et-vient entre le niveau décisionnaire (qui donne le cap et le cadrage) et l'équipe de conception qui doit élaborer les objectifs et les faire approuver en retour par l'instance de décision.

Mais pour que les objectifs permettent de construire les solutions concrètes les plus créatrices ils doivent répondre à deux autres caractéristiques :

1. Ils ne doivent pas préjuger des solutions concrètes, mais doivent permettre de les construire et de les évaluer. Ils doivent donc s'exprimer en termes de "sortie" (*output*) du ou des systèmes à construire, laissant encore ouvertes les modalités. Ils s'expriment donc sous la forme de **critères d'évaluation** : "*toute solution (à construire) sera bonne si....*" elle répond à ces critères. C'est donc une spécification des effets voulus, non les moyens ou modalités de les obtenir.

2. Il ne faut pas avoir arbitré entre leurs contradictions. Ils doivent **donc maintenir une tension** entre des volontés partagées par le groupe mais dont la com-possibilité n'est pas encore traduite par des solutions. On peut afficher à la fois un objectif de qualité et un objectif de coût minimal, un objectif de satisfaction des hommes et un objectif de performance économique. Les objectifs doivent mettre en tension la créativité et la rendre possible.

*** Ouvrir des alternatives.**

Le troisième temps de la dialectique, c'est celui où, après avoir suspendu le moment du "comment faire?", on y vient finalement, armés collectivement d'un problématique commune et d'objectifs partagés. Maintenant on y va enfin, mais on s'impose une autre discipline : celle de l'alternative. "*Non! Il n'y a pas une seule bonne solution qui arrangerait tout et tout le monde*". Il y en a plusieurs, qu'on va s'obliger à construire. Pourquoi se contraindre ainsi? Pour deux raisons :

- Si l'on a bien fait son travail d'exploration de la complexité du problème, le groupe projet débouche sur un "panel d'objectifs", sous contrainte desquels il va explorer les modalités de réponses. Le degré de tension entre ces objectifs -garant de l'ambition volontaire du projet- sera source d'une véritable optimisation créatrice. Mais pour optimiser, il faut "du jeu", de la marge de manoeuvre. Plusieurs combinatoires doivent donc être construites et testées au regard des critères qu'on s'était donnés.

- Ce jeu, cette marge de manoeuvre, il faut les garder également dans la relation entre l'équipe-projet et le décideur. Il y va du bon positionnement respectifs de ces acteurs et de leurs rôles dans le projet. En ne présentant qu'une solution ou qu'un seul scénario, l'équipe-projet ne contribue pas à mettre le décideur en position de décision : valider et choisir les constructions concrètes du point de vue de leur conformité aux objectifs convenus, base du mandat. Elle va attirer le décideur à discuter les détails de la solution.

5. Conclusions : Style de management et changement par apprentissage.

Le travail par projet est certes une technique ou tout au moins une méthode. Mais il est plus que cela : **un style de management**. C'est ce que nous voudrions développer dans cette conclusion.

**** Travail par projet et management contractuel.***

Pour impulser et développer du travail par projet, il faut pouvoir créer de la délégation et de la confiance. Pas de prise en charge par un chef de projet et son équipe sans cette authentique délégation qui crée des espaces de liberté, de créativité et donc d'engagement responsable.

Mais à titre de réciprocité, dans des structures et des cultures hyper-hiérarchiques, l'instauration du travail par projet peut être un levier puissant pour transformer les pratiques et favoriser l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement. Il y faut une volonté forte des directions générales pour neutraliser les effets de structures et imposer la transversalité.

Mais c'est également à l'intérieur de l'équipe-projet et dans la façon de la manager que ce style doit prévaloir. Il ne peut s'agir d'instaurer seulement de "petits patrons extra-territoriaux" qui soient, pour leurs co-équipiers de projet, des petits chefs traditionnels.

Le chef de projet doit, lui aussi apprendre à jouer ce rôle d'une tout autre façon: comme un chef assurément et donc pas seulement animateur, mais dans un style qui ne soit pas hiérarchique au sens classique. Comment caractériser ce style de management ?

1. Par la caractère « contractuel » de l'engagement des membres du groupe qu'il pilote. C'est par les objectifs construits et validés ensemble qu'il pilote l'élaboration des consensus et des compromis éventuels. C'est donc un management par objectifs.
2. Par le souci de faire construire les analyses et les solutions par le groupe, donc d'animer et diriger un débat contradictoire, puis de créer l'urgence de la décision collective. Face à des désaccords persistants, le dernier recours est de trancher lui-même ou de faire trancher par le Comité de pilotage entre des solutions alternatives. Mais il ne faut pas faire du « dernier recours » le principe fondateur de sa responsabilité.
3. Par la façon de poser au groupe-projet les défis issus des contraintes ou des échéances, et de les faire prendre en compte dans le travail d'élaboration collective.

Ce sont les trois caractéristiques majeures d'un management d'équipe-projet co-responsable:

- pilotage à partir d'objectifs partagés (et contractualisés)
- co-construction des solutions
- mise en tension à partir des contraintes et des défis de l'environnement.

Ce sont aussi les trois composantes d'un vrai management contractuel.

**** Travail en projet et transformation des acteurs.***

Le mode projet n'est pas un outil extérieur aux acteurs, servant à créer un objet qui leur serait, lui aussi externe. Le projet ne se déroule pas en dehors d'eux, comme une simple technique d'action programmée.

Le projet **transforme les acteurs** tout autant qu'il contribue à créer collectivement une réalisation commune. Il n'est pas extérieur à eux, car c'est de leur coopération qu'il est fait. Ils n'en sortent pas indemnes. Dans la mesure où la construction des différentes instances a veillé à impliquer dans le projet les acteurs concernés, si différents soient-ils, pour les associer dans un travail collectif, il transforme leur perception antérieure de la réalité en leur faisant prendre en compte les autres points de vue.

Ceci est vrai : du rapport entre décideurs comme du rapport entre décideurs et concepteurs, du rapport entre membres de l'équipe-projet, du rapport des uns et des autres avec les usagers comme du rapport entre différentes catégories d'usagers. Le projet est un véritable transformateur des jeux relationnels et des perceptions mutuelles.

Mais le projet n'agit pas seulement sur les communications et le relationnel, il transforme plus profondément les organisations elles-mêmes. Organisation transitoire, le dispositif projet **remodèle les organisations existantes** en créant des circuits nouveaux d'information et de coopération, qui peuvent remettre en cause (après cette expérimentation en grandeur nature) les cloisonnements antérieurs, ou encore modifier les modes de fonctionnement hiérarchiques antérieurs par la pratique de délégation qu'il a fait vivre.

Enfin le projet est un **processus d'apprentissage** d'une nouvelle culture de l'action et de la coopération pour tous les acteurs. Ce qu'il modifie laissera des traces non seulement sur le projet-objet, mais plus encore dans les pratiques sociales qu'il a inaugurées. C'est pour cela que le dispositif de projet ne doit pas se construire seulement comme une programmation de l'action, extérieure à ses acteurs, mais comme une démarche d'apprentissage collectif et selon une stratégie de changement explicite.

Le projet est par excellence une organisation qualifiante ou "apprenante" où peuvent se remodeler les identités professionnelles, s'apprendre des coopérations inter-métiers, se créer l'appropriation par les acteurs des changements auxquels ils sont confrontés. Ce point est aujourd'hui crucial dans nombre de grandes transformations d'entreprises.