

---

## Qu'est-ce qu'un projet ?

Le projet effectue le changement. L'innovation, le renouvellement, le sauvetage, la recherche, la résolution de crise, l'enquête sont des activités qui rompent avec la continuité. Omniprésent dans notre monde, le projet intervient à tout niveau de l'individuel au collectif, de l'unité organisationnelle au réseau d'organisations et de la ville au pays. Un voyage, la réalisation d'un film, le renouvellement urbain, la recherche sur la fusion atomique, la construction d'une cathédrale (travaux qui s'étalent sur des siècles) ou encore l'assèchement des polders aux Pays Bas (depuis le xvii<sup>e</sup> siècle et qui constitue aujourd'hui 17 % du territoire) sont tous des projets mais d'ampleur et de durée très différentes.

### Définition

Face à cette énorme variété, comment définir le projet ? On retrouve partout (1) l'intention, (2) son développement, et (3) sa réalisation qui sont trois phases qui jalonnent l'activité. L'intention c'est la rencontre d'une idée et d'une volonté. Entre l'intention et sa réalisation, c'est le développement qui opère la mutation de l'idée en réalité. Du fait de son omniprésence, le mot projet désigne des phases différentes dans l'usage courant, créant une certaine confusion :

- Le projet c'est ce qu'on a l'intention de faire.
- Le projet est un processus émergent.
- Le projet est défini par son aboutissement.

L'intention et l'aboutissement sont les deux repères qui marquent le début et la fin du projet. Ils peuvent donner l'impression qu'entre les deux, le projet se résume à l'exécution d'un plan pour le passage de l'intention à la réalité. Or rien n'est moins vrai. Le plan existe mais sa réalisation se heurte souvent à la réalité. Il doit dans ce cas être révisé et adapté aux circonstances. C'est pourquoi le processus émergent présente des particularités qui constituent le défi central pour le management.

## ► Le projet comme intention

La première définition du projet comme une intention souligne l'orientation vers le futur et la volonté de changement. Mais elle rappelle aussi qu'une intention n'est pas une certitude. Au début, il n'y a que l'idée et la volonté. Sans volonté, l'existant ne sera pas remis en cause et l'idée s'envolera. Cette définition simple permet d'appréhender la diversité des projets mais elle rappelle aussi qu'au départ le projet est éminemment incertain ; ce n'est encore qu'une intention. Trop souvent, le projet est considéré dès le départ comme devant se réaliser et qui plus est, devant se réaliser tel que prévu. Pourtant le cimetière des projets abandonnés est bien rempli et les projets qui ont évolué au contact de la réalité sont plus nombreux que ceux qui se sont imposés tels quels. La notion d'intention décrit un aspect qu'il est important de retenir dans la définition du projet.

L'intention sur laquelle le commanditaire s'accorde avec le chef de projet est plus ou moins détaillée. Il y a une tentation de pousser le détail de la spécification *a priori* du projet. En donnant des instructions détaillées, le commanditaire (se) donne l'impression de parfaitement savoir ce qu'il veut et de créer les conditions pour maîtriser le développement du projet à venir. Le besoin de contrôle est lié à la responsabilité que le commanditaire engage, mais aussi à l'idée qu'il se fait de lui-même et de l'image qu'il donne.

Ces circonstances poussent à une spécification détaillée mais souvent illusoire de la réalisation à venir. Plus l'objectif est précis, plus il sera difficile à atteindre comme si on rétrécissait la cible. La tendance à multiplier les spécifications est, de plus, encouragée par l'attrait d'un projet ambitieux. Après tout le projet doit réaliser quelque chose qui n'existe pas encore. Dès lors, la possibilité de demander des extras semble ouverte et d'un coût marginal dans la foulée du cœur du projet.

Mais il sera utile de distinguer l'intention essentielle des spécifications détaillées. L'intention essentielle exprime la fonctionnalité du projet, sa raison d'être. Elle est différente des spécifications du projet qui sont des aspects qui adaptent la réalisation à l'environnement, des éléments qui étayent la fonctionnalité mais qui ne la remplacent pas. Les spécifications sont rendues possibles par le développement nouveau qui en est le socle. La mission du chef de projet est de réaliser l'intention essentielle. Le premier travail entre commanditaire et chef de projet est de différencier le nécessaire et le souhaitable. Par la formulation de l'intention essentielle, le chef de projet dispose à la fois de l'objectif à concrétiser et de la flexibilité pour mener à bien l'opération pleine d'imprévus et d'incertitudes. Au fur et à mesure du développement, il évaluera la possibilité et la manière d'intégrer les spécifications. Le problème c'est que plus les spécifications sont précises et nombreuses plus la complexité du projet augmente.

Le grand projet de rénovation du musée du Louvre illustre l'étape importante du passage de l'abstrait au concret. L'architecte américain Ieoh Ming Pei a retracé sa réflexion.

*« Tout d'abord, un grand musée doit avoir une grande entrée ; elle reliera les trois ailes principales. Ensuite, il est impossible de réaliser en surface une entrée qui soit suffisamment grandiose pour rendre justice à ce grand musée. Mais dans ce cas, il fallait creuser la cour Napoléon pour créer un hall d'accueil. La nécessité de creuser sous la cour Napoléon devient une condition pour accepter le projet. Le président Mitterrand l'a acceptée sans hésiter. Dès lors, avec une entrée ambitieuse en sous-sol, l'idée de la pyramide s'imposait. Mais elle fut aussi un sujet de vives controverses en 1984-85. Il y avait une forte tendance à confondre la forme de la pyramide avec celles d'Égypte ce qui était une erreur. La pyramide égyptienne est énorme, de plus elle est en pierre. C'est un tombeau. La pyramide du Louvre est transparente, elle permet non seulement à la lumière d'entrer, mais elle permet aussi de voir les bâtiments du musée depuis le hall. L'ampleur de la pyramide en surplomb donne toute son importance au hall Napoléon. La pyramide est une expression extérieure extrêmement discrète d'une transformation interne profonde où des milliers de m<sup>3</sup> ont été creusés pour le nouveau musée. Une telle intervention était nécessaire pour que le musée respire. »*

Tout est logique et cohérent, l'intention essentielle est là. Mais cette simplicité dissimule le processus qui s'appuie sur l'expertise et l'expérience de l'architecte. Ce processus est d'autant plus difficile à observer qu'il est mené principalement seul. La réflexion du chef de projet peut être conçue comme un ensemble de convictions et d'habitudes qui se recomposent au fur et à mesure pour intégrer les nouvelles expériences. Le rapport privilégié entre le commanditaire et le chef de projet a permis la réalisation et le succès du projet. La suite, les différents aspects de la réalisation, s'est développée naturellement.

L'approche par les spécifications avec le choix *a priori* d'un délai, d'un budget, d'une technologie, d'un site, d'une matière première, etc. est contraignante et très réductrice par rapport à l'idée originale. Certaines contraintes sont strictement nécessaires comme le respect des délais dans les cas d'urgence. Mais d'autres sont secondaires et sont une conséquence de l'intention essentielle. Dans certains cas de collaboration, l'établissement systématique de contrat pour chaque collaboration extérieure ou la mise en place d'un échéancier précis réduit la flexibilité. Ces contraintes rendent en principe l'activité prévisible mais comme elles ne sont pas très flexibles elles deviennent un handicap quand le développement prend du retard. Elles réduisent les marges de manœuvre et empêchent de faire face aux aléas de la nouveauté. Les livraisons arrivent trop tôt ou trop tard, certaines prestations sont à revoir parce que les circonstances et l'activité elle-même ne sont pas exactement comme prévues. Dans la pratique il apparaît que la collaboration intense autour d'un développement complexe se fait mieux de façon informelle parce que l'ajustement mutuel réduit le besoin de règles de procédures, de standardisation et donne une flexibilité essentielle au développement. C'est le cas des projets publics pour lesquels la multiplicité des intérêts en jeu impose une grande capacité d'adaptation contraire

aux pratiques bureaucratiques qui ne changent que de façon incrémentale<sup>1</sup>. Le domaine de la technologie digitale est un autre exemple<sup>2</sup>. C'est un domaine où les enjeux (brevets, coûts, délais) sont importants mais où la densité et la rapidité des échanges entre acteurs, équipes ou entreprises, n'est possible que grâce à la flexibilité.

L'intégration de contraintes dans un développement qui est par nature déjà soumis à beaucoup d'incertitudes contraignantes réduit les marges de manœuvre et engendre des coûts et des retards et désorganise les plans! En effet, la flexibilité nécessaire pour faire face aux imprévus du développement se trouve réduite par les contraintes au point de bloquer l'action dans certains cas ou de rendre le coût du développement exorbitant. Pour résoudre le blocage certaines spécifications doivent être abandonnées en cours de route. Au lieu de surspécifier le projet et de le complexifier, il apparaît très logiquement souhaitable de réduire le nombre de contraintes en ne retenant que l'essentiel. Ceci permettra au développement de trouver sa voie plus librement et même probablement plus rapidement et à moindre coût. En limitant la spécification du projet à l'essentiel, le chef de projet peut faire son travail de mise en œuvre de l'intention tout en intégrant les spécifications suivant les circonstances. Ce développement ouvert permet de bénéficier des compétences et de l'expérience de l'équipe projet qui pourra exprimer sa créativité.

### ► Le projet est un processus émergent

En définissant le projet comme un développement émergent, l'accent est mis sur le processus : c'est la dynamique interne du projet qui transforme l'intention en réalité. C'est un domaine important pour le développement du projet. Celui où le management de l'équipe est confronté aux aléas du développement nouveau. Cette phase est marquée par plusieurs caractéristiques fondamentales que la gestion de projet doit intégrer. Nous évoquerons en particulier le temps de développement et l'enchaînement des étapes.

Tout développement prend du temps c'est dire que le contexte et les conditions du projet peuvent changer. Entre le moment où le projet est conçu et le moment où le projet aboutit, l'environnement politique, les attentes des acteurs, des bénéficiaires et des autres parties prenantes évoluent, parfois de façon significative. De plus les choix faits au cours du développement s'accumulent et vont progressivement contraindre la suite. Ignorer ces changements et les décalages qui s'ensuivent peut avoir différentes conséquences, qui vont de la remise en cause des ressources allouées au projet à l'aboutissement sur une réalisation sans pertinence. Le monde

---

1. Gabris, Gerald T., "Developing public managers into credible public leaders: theory and practical implications", *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Summer 2004; 7 (2): 209-230.

2. Vera, Dusya et Mary Crossan, "Improvisation and Innovative Performance in Teams", *Organization Science*; 2005, 16(3): 203-224.

change entre le moment où l'intention est formulée et celui où la réalisation se met en place. Ces changements sont aussi une opportunité : le chef de projet peut anticiper certains changements comme la disponibilité d'une ressource importante ou un changement dans l'administration pour en tirer parti. Enfin, le temps peut être un faux ami dans la mesure où les retards engendrent des retards comme on l'a vu au chapitre précédent. À la différence de la situation organisationnelle, la situation n'est pas du tout stabilisée et il appartient au chef de projet d'être attentif au passage du temps non pas pour respecter un planning mais pour tirer le meilleur parti de circonstances qui changent.

Face au défi de la mise en œuvre, le respect des spécifications se fera par opportunité dans le flux du développement plutôt que par contrainte. L'émergence d'une nouvelle technologie, la suppression d'une réglementation, un changement politique sont des exemples. Certaines spécifications peuvent devenir obsolètes, d'autres peuvent être satisfaites ou même dépassées. Quand certaines spécifications s'annoncent lourdes de conséquences pour le développement, le commanditaire sera partie prenante de la décision. C'est une décision stratégique et, dans l'intérêt du développement, il vaut mieux ne pas tarder à la prendre : « *perseverare diabolicum* ». Il faut redimensionner le projet, l'alléger ou le modifier pour en sauver l'esprit. Cette remise en cause peut être motivée par des problèmes de mise en œuvre, par des opportunités qui se révèlent en cours de route ou encore par des changements dans l'environnement. La logique émergente peut être accompagnée par les parties prenantes externes. C'est le parti pris de la méthode Agile<sup>1</sup>. Toutefois cette participation des acteurs externes est souvent intense et elle réduit l'autonomie du groupe projet. De plus, la réalisation n'est plus celle initialement envisagée. Pour aboutir, mieux vaut resserrer le cercle des décideurs à ceux concrètement concernés : l'équipe projet qui propose, le commanditaire qui arbitre et les bénéficiaires en fonction de la nature des spécifications à réviser. Lors de la construction d'un hôpital, l'équipement de la salle d'opération concerne de façon incontournable l'équipe médicale.

En aval, à cause du temps qui passe, à cause des problèmes de développement et à cause de changements dans l'environnement, l'aboutissement du projet peut être différent de l'intention. On verra comment certains choix en cours de développement sont à l'origine d'enchaînements difficilement réversibles. Ils causent des décalages parfois significatifs par rapport à l'intention originale. La nouveauté de l'idée demande pour sa concrétisation un travail d'exploration, d'initiative, d'évaluation et de choix remettant parfois en cause l'acquis pour pouvoir poursuivre de meilleures pistes.

En faisant des tentatives sur des voies nouvelles, un choix apparemment réfléchi peut pourtant avoir des conséquences lointaines imprévues tant au niveau du parcours que des résultats. Le choix d'un matériau, d'une technologie, d'un emplacement, d'un partenaire ou autre a une série de conséquences qui s'imposent « naturellement ».

---

1. Wikipédia – Méthode Agile.

Or ces conséquences peuvent être coûteuses ou autrement préjudiciables et il faut décider si poursuivre et tenter de corriger la trajectoire ou revenir en arrière. Plus on avance, plus il est bien sûr difficile de revenir en arrière. On a vu comment le choix de logiciels a eu des conséquences multiples et coûteuses pour le développement de l'Airbus 380. Ce dilemme entre la poursuite de l'effort de développement tel qu'il est engagé ou le retour en arrière est caractéristique du processus de développement du projet. Il est de la responsabilité du chef de projet d'agir. Les conséquences sont lourdes et soulignent l'importance de la responsabilité du chef de projet.

La phase développement pendant laquelle le projet prend forme comporte donc des facteurs dynamiques très particuliers : le temps et ses opportunités d'une part et l'enchaînement de l'autre. Comprendre cette dynamique permet au management de poursuivre l'intention essentielle et de favoriser le succès ultime du projet. Le processus de développement domine l'intention en amont et la réalisation en aval. C'est pourquoi le projet a la caractéristique remarquable de se définir alors même qu'il se développe.

### ► **Le projet défini par son aboutissement**

Définir le projet par son aboutissement donne un cadre à un développement incertain. Si le cadre est précis, on nie l'incertitude sur la façon de le réaliser. Si le cadre trace les grandes lignes, la liberté de mouvement est donnée à l'équipe projet et les imprévus peuvent être assumés. Une définition précise suppose une connaissance détaillée du développement à venir. Si cette connaissance était disponible, la planification et la définition *a priori* des tâches seraient possibles et l'activité relèverait plus de l'organisation que du projet. Le projet a souvent été défini par des spécifications, un budget et un délai. C'est ce qu'on appelle le triangle d'airain. Pour le manager, le cadre précis présente l'avantage de décrire ce qu'il y a à faire et quels sont les moyens dont il dispose. Mais comme l'objectif est difficile à atteindre et les moyens limités, il se trouvera souvent dans l'impossibilité de respecter le cadre prévu. Les projets ne sont pas répétitifs au point de permettre une exécution optimisée et planifiée avec un minimum d'aléas. Chaque projet est source d'apprentissage et conduit à aborder des situations nouvelles et d'autres situations déjà rencontrées mais dans des conditions nouvelles. Les acteurs, les lieux, les partenaires, les ressources et les moyens changent. Ces changements introduisent des sources de variation qui font que différents projets posent des problèmes imprévisibles qui ne se révèlent qu'en cours de route.

C'est pourquoi, l'intention sert à orienter le développement du projet mais ne permet pas de définir d'avance le parcours. La persistance avec laquelle un cadre contraignant est malgré tout fixé aux projets a plusieurs raisons. En premier lieu, la pratique est inspirée du modèle organisationnel et semble de ce point de vue tout à fait logique puisqu'il suppose que chaque action va produire les résultats attendus.

Sur le terrain, la plupart des projets sont appuyés d'une façon ou d'une autre par une ou plusieurs organisations. Comme le bon fonctionnement de ces organisations suppose un cadre *a priori*, il leur est difficile de ne pas demander aux projets de s'insérer dans un tel cadre. Pour le commanditaire, les bénéficiaires et les autres partenaires la définition d'un cadre est le moyen privilégié de se coordonner et d'engager une action de type projet.

Ensuite, le modèle organisationnel a été institutionnalisé par la formation, les diplômes et les certifications. L'apprentissage de la gestion de projet conditionne la vision du problème. Le sentiment est qu'on obtiendra les résultats voulus si on met en œuvre soigneusement la méthode rationnelle. La pratique renforce l'idée suivant laquelle la planification détaillée permettra d'obtenir les résultats voulus.

Enfin, la logique organisationnelle est légitime. Comment imaginer qu'on puisse mettre à disposition du chef de projet et à son équipe des ressources en libre accès avec un budget et un délai flexibles ? Compte tenu des ressources potentiellement très considérables engagées, cela paraît totalement irresponsable. L'environnement organisationnel, la logique opérationnelle, la professionnalisation de la gestion de projet et l'apprentissage sur le terrain maintiennent fermement le système de gestion « rationnel » en place.

Le cadrage contraignant continue donc de s'appliquer malgré les résultats souvent problématiques obtenus. La logique organisationnelle qui privilégie l'exécution n'est pas remise en cause. Le retour d'expérience peut expliquer que tout se serait bien passé s'il n'y avait pas eu tel ou tel événement imprévu ! Mais en mettant en place des dispositifs qui protègent d'une catégorie d'événements imprévus, le projet s'alourdit et se complexifie. D'autres événements imprévus se produisent, notamment certains justement liés aux dispositifs de protection.

Pour sortir de cette logique, un recul est nécessaire qui reconnaisse qu'il y aura toujours des événements imprévus tout particulièrement parce que le projet est nouveau. La meilleure façon de faire face serait non de se préparer laborieusement mais vainement aux innombrables imprévus, mais trouver le moyen de répondre aux situations émergentes au fur et à mesure du besoin.

## **Un projet n'est pas une organisation**

Le projet et l'organisation se distinguent par leur processus et par leur résultat. La différence du côté du processus est claire au niveau de l'organisation de l'action. Pour le projet on pourrait même parler de désorganisation tant le déroulement du développement est imprévisible par moments et se détermine en partie par l'avancement du projet lui-même. Comme un organisme dont la croissance correspond à la fois à un plan d'ensemble et à une adaptation aux circonstances locales, le processus

est émergent. Le chef de projet et les membres de l'équipe projet accompagnent par leurs idées et leurs initiatives le développement en cours. Leur coordination est dynamique : ils agissent dans le sens de l'intention, par rapport à la situation et les uns par rapport aux autres.

Pour l'organisation, la situation est totalement différente : le processus est planifié, les tâches sont prédéfinies, les acteurs sont dirigés de façon centralisée. L'organisation c'est la continuité là où le projet c'est le changement. Les deux sont nécessaires et leurs différences les rendent complémentaires. L'organisation a besoin du projet pour effectuer le changement, le projet a besoin de l'organisation qui apporte les ressources.

Les opérations pour la concrétisation de l'idée originale du projet ne peuvent être entièrement connues d'avance. Dans une approche rationnelle il s'agirait de mettre en place un processus qui combine les ressources et les compétences de façon adéquate. On imagine un processus de gestion avec une démarche systématique qui repère les étapes ; qui identifie les problèmes ; qui prévoit les changements dans l'environnement ; qui invente des stratégies alternatives, des tactiques et une séquence de mise en œuvre ; qui développe des scénarios alternatifs et leurs conséquences ; qui évalue leurs résultats ; qui reste à l'écoute des parties prenantes pour prendre en compte les changements – le tout mené de front simultanément. L'ensemble de ces étapes s'inscrit dans le modèle normatif rationnel de gestion.

Pourtant, il est clair qu'un tel modèle est inatteignable. Toute analyse poussée des choix se heurte à une complexité qui augmente plus vite que le problème initialement posé. La complexité des situations, les capacités cognitives des acteurs et le caractère changeant des priorités en fonction du contexte, tout converge pour rendre la démarche rationnelle inopérante. Le paradoxe est que plus les efforts de suivre une démarche rationnelle sont grands, plus le projet risque d'être coûteux, déformé, retardé ou même abandonné. Plus l'effort de maîtrise est poussé, plus le nombre d'éléments à prendre en compte augmente, plus l'action à mener se complexifie et plus la maîtrise échappe finalement au manager.

Le projet est donc très différent de l'organisation, mais les deux formes d'activité sont complémentaires : l'organisation a besoin du projet pour changer et le projet a besoin de l'organisation pour stabiliser et valoriser son apport. Les deux sont le fruit d'une volonté délibérée. Le changement se définit par rapport à la continuité. C'est un dialogue entre ce qui est et ce qui devrait être. L'activité de l'équipe projet n'est pas constante ni répétitive ni même prévisible. L'équipe ne peut avoir de structure que provisoire. Les acteurs du noyau partagent une vision de ce qui devrait être et travaillent à sa réalisation. L'objectif du changement est de satisfaire un besoin ou de concrétiser une idée nouvelle. Une fois ce travail effectué, le projet laisse la place à l'organisation qui va en tirer parti.

Pour assurer la continuité, l'organisation est dotée d'une structure durable qui encadre et découpe l'activité. La stabilité de la structure permet notamment d'avoir