

[Diagnostic et gestion de projet]

Síle O'Dorchai
sile.odorchai@ulb.ac.be
02/650.42.55

[Porteurs et types de projets]

- Schieb-Bienfait Nathalie, Brigitte Charles-Pauvers et Caroline Urbain (2009) « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire: acteurs, projets et logiques d'action », *Innovations*, vol. 2, n°30, pp.13-39.
- Une analyse des micro-projets innovants financés dans le cadre du programme de la mesure 10B du Fonds Social Européen.
- Phase d'émergence de projets d'économie sociale et solidaire développés sur le territoire de la région Pays de la Loire.

[Note introductive]

- La création d'une association n'implique pas toujours l'émergence d'un projet et d'acteurs nouveaux.
- Un cinquième des associations enregistrées lors de leur création reprennent dans un cadre associatif nouveau, souvent avec un projet remanié et des acteurs un peu différents, une action précédemment conduite par une association ayant disparu pour des raisons diverses (conflits, réorientation du projet, etc.)
- → fréquence élevée du renouvellement du projet dans tous les secteurs d'activité associatifs

[Terrain et démarche méthodologique]

- Repérage de porteurs de projets de deux types:
 - Créateur d'une nouvelle organisation
 - Salarié ou bénévole travaillant dans des structures existantes de différents types:
 - Associations
 - Organisations à but non lucratif
 - Entreprises combinant des finalités économiques et sociales (exemple: entreprises d'insertion)
 - Coopératives

Terrain et démarche méthodologique

Protocole de l'étude empirique

- Double approche:
 - Enquête réalisée par questionnaire auprès des porteurs de la mesure 10B de la région Pays de la Loire afin de tenir compte de la diversité des projets (+/- 100 questionnaires)
 - Entretiens conduits auprès des porteurs afin d'approfondir les thématiques (+/- 20 entretiens)
- Printemps-été 2007
- Terrains différents en termes de domaine d'activité et de forme juridique

Terrain et démarche méthodologique

L'échantillon retenu

- 114 projets
- L'élaboration du questionnaire
- 5 thèmes:
 - Identification du porteur
 - Caractéristiques du projet
 - Caractéristiques des parties prenantes
 - Processus et modalités d'implantation sur le territoire
 - Evaluation des résultats
- La collecte des données
- Taux de réponse de +/-70%

[Analyse discussion]

Profils et logiques des acteurs

- Surtout des « intrapreneurs » de projets
- Les salariés constituent la majorité des porteurs: 62.9%
 - 15 personnes sont devenues salariées grâce au développement de l'activité; 3 personnes sont devenues salariées de la structure pour pouvoir porter le projet; 10 bénévoles ont devenues salariés; une stagiaire est devenue salariée.
- Quelles logiques d'action?
 - L'intention de développer un projet est très souvent liée à un constat de vécu à titre personnel, dans la sphère intime ou professionnelle.

[Analyse discussion]

Profils et logiques des acteurs

- Projets relevant de logiques différentes: affective, plurielle et évolutive
- Acteurs aux profils variés issus de mondes, civique, religieux, professionnel, différents → prestations du projet qu'ils initient sont soumises au champ d'influence de ces différents univers d'appartenance
- Inscription des projets dans un espace temporel et géographique donné

[Analyse discussion]

Profils et logiques des acteurs

- Conscience des porteurs de certaines défaillances de l'Etat, des institutions sociales et de leurs propres organisations pour satisfaire certains besoins.
- Leur démarche ne vise pas à anticiper/révéler la satisfaction de besoins non solvables mais, par les innovations sociales proposées (le plus souvent à l'échelle d'un quartier, d'une localité, voire parfois d'une communauté de communes), ils cherchent à participer à l'évolution, voire à la transformation des régulations économiques et sociales dominantes, en particulier dans l'univers de l'insertion sociale et professionnelle et des services à la personne.

[Analyse discussion]

Profils et logiques des acteurs

- Beaucoup de projets se situent à l'interface de missions proposées par des univers différents de services → transversaux
 - Exemples: Hébergement et insertion; Insertion et emploi
- Grande sensibilité aux questions sociales et environnementales (cfr. Tableau) parce qu'ils ont été confrontés à ces problèmes dans le cadre de leur pratique professionnelle, de leur univers familial ou en tant que citoyen.
- Porteurs présentent souvent un parcours atypique qui a aiguisé leur intérêt pour ces questions
- Si création d'une nouvelle organisation, alors le projet est d'abord « un projet pour soi, pour satisfaire un besoin, pour se créer son emploi.

[Analyse discussion]

Profils et logiques des acteurs

Projet	Position et Sensibilité du Porteur
Mettre en relation offreurs et demandeurs de logement (avec comme contrepartie une équivalence loyer/services rendus par le locataire) dans le cadre d'une « contractualisation » destinée à formaliser l'engagement réciproque	Sensibilité personnelle d'une des personnes du groupe qui était confrontée aux difficultés rencontrées par les personnes âgées ; Idée également venue suite à un exemple similaire de projet trouvé dans la presse espagnole ; Conséquence de la canicule ; Développement d'une forte sensibilité autour des personnes âgées.
Diffusion de journaux par fax et mail pour adultes en grande difficulté de lecture	Au départ, la porteuse et son père étaient adhérents d'une association pour les personnes atteintes de surdité. Leur action s'inscrit davantage dans des politiques nationales que territoriales. La porteuse a un frère sourd. Ils se sont aperçus qu'il y avait un accès difficile à la communication. Cette association permettrait d'assouvir un besoin.
Création entreprise d'insertion dans le domaine du service informatique aux personnes	La personne interrogée (appartenant au groupe porteur) n'est pas salariée de l'association mais bénévole. En fait, elle est salariée d'un groupement d'employeur, qui est lié à l'association. Suite à la création d'entreprise d'insertion sur la récupération de matériel informatique, les porteurs ont fait le constat qu'il y avait une demande de plus en plus importante sur un service d'aide en informatique.
Permanence d'écoute et d'orientation	Les deux porteuses ont réalisé un projet universitaire montrant que le mal être psychologique était un frein à l'insertion professionnelle.

[Analyse discussion]

Configurations d'émergence fort variées

Réponses à la question sur la genèse de l'idée (à partir des <i>verbatim</i>)
Une personne/un collectif Constat d'un besoin Suivre l'exemple de projet déjà existant Activité déjà réalisée au sein de la structure : volonté de se professionnaliser Expérience personnelle du porteur Réalisation d'une enquête Une personne militante Volonté de créer pour sortir du chômage Problème en interne Volonté de travailler avec un collectif Volonté de développer la notoriété de la structure Volonté de développer l'activité de la structure (pour pérennisation) Rencontre d'acteurs Valeurs Demande provenant d'acteurs extérieurs Nécessité financière Opportunité financière Poursuivre les actions d'une ancienne structure Par goût, par passion Loi autorisant l'activité

[Analyse discussion]

Configurations d'émergence fort variées

- « strates de mobiles »:
 - d'ordre personnel
 - d'ordre professionnel
 - des évènements déclencheurs
 - des facteurs d'opportunité liés au contexte
- Mais ces modèles nous livrent une lecture individuelle de l'acte entrepreneurial et n'appréhendent pas la dynamique collective repérée et les processus combinatoires originels
- La genèse de projets innovants est largement collective
- Collectif de bénévoles et de salariés (entre 4 et 14 personnes) s'investit dès le début

[Analyse discussion]

Configurations d'émergence fort variées

- Bénévoles dans groupes de moins de 10 personnes mais salariés participent à des groupes plus importants
- Idée est née dans groupe de moins de 6 personnes (58%)
- La permanence de ces collectifs caractérise les projets accompagnés (bénévoles plus que salariés)
- Représentation égale des hommes et des femmes dans les collectifs
- Pour 62% des salariés, le projet était à l'étude depuis un an au plus.

[Analyse discussion]

Configurations d'émergence fort variées

- La dimension collective s'établit voire se renforce au fil de l'avancement du projet, des difficultés ou opportunités rencontrées.
- Large palette de démarches de mise en relation, de mobilisation qui peuvent prendre du temps.
- Phase d'émergence est parfois la « cristallisation » de réseaux du ou des initiateur(s) en un véritable collectif, porteur du projet mais le projet peut aussi se former à partir d'une chaîne d'acteurs, voire d'un processus « d'acteurs se relayant ».
- Ces acteurs peuvent être des futurs usagers/bénéficiaires, des fournisseurs, des clients, des agents de l'Etat ou des collectivités locales ou d'autres associations ou organisations.

[Analyse discussion]

L'émergence d'une figure du porteur

- Parmi ce collectif qui accompagne le développement du projet, un porteur assume la responsabilité, voire le « leadership ».
- Il n'est pas « le leader » mais fait « figure de », étant légitimé par ses savoirs et/ou relations.
- Au-delà de 30 ans, toutes les classes d'âge sont représentées.
- La majorité vit en couple et a des enfants (70%)
- 100% ont au moins le baccalauréat général et 90% un niveau égal ou supérieur à bac +2.

[Analyse discussion]

L'émergence d'une figure du porteur

- Origine sociale très hétérogène, principalement des classes moyennes
- L'origine géographique (urbain/rural) n'apporte aucune information discriminante
- Engagement de 78% de ces porteurs salariés dans une activité sportive, politique ou culturelle au cours de leur parcours personnel
- Aujourd'hui encore 40% de ces personnes déclarent être membres du bureau ou administrateur d'une association et 30% occupent des fonctions de président, trésorier ou secrétaire.

[Analyse discussion]

L'émergence d'une figure du porteur

- Parmi les personnes salariées aujourd'hui mais demandeurs d'emploi au moment de l'idée, 6 l'étaient depuis un an; 5 étaient indemnisées.
- 56% des salariés ont exercé plusieurs métiers par curiosité et 42% l'ont fait par nécessité.

[Analyse discussion]

Les rôles spécifiques du porteur

- Rôles:
 - Rôle de coordinateur
 - Rôle de gestionnaire
 - Rôle de créateur/concepteur
- Le rôle commercial est le moins présent dans sa perception de mission
- Les compétences acquises ou renforcées grâce au développement du projet sont en parfaite cohérence avec ces rôles:
 - Communication
 - Développement des partenariats
 - Mises en réseau
 - Conduite de projet et management
 - Gestions administrative
 - Connaissance des institutions

[Analyse discussion]

Compétences de coordination/d'animation

- Le porteur a aidé à faire mûrir le projet.
- Il est animateur de réseau.
- Les principales compétences sont la communication et la recherche de réseau.
- Le porteur opère dans un réseau social qu'il sait activer et déployer
- Objectif = répondre à un besoin non satisfait par le marché et création de son propre emploi
- La valeur sociétale/sociale est partie intégrante du projet

[Analyse discussion]

Des trajectoires professionnelles choisies

- La trajectoire professionnelle du porteur est plus menée par ses désirs, sa curiosité que par une volonté de « faire carrière ».
- Vies militante et professionnelle se mêlent
- Le développement de l'activité dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ne se fait ni par contrainte personnelle ou professionnelle, ni par insatisfaction au système économique existant.

[Analyse discussion]

Des processus complexes à décrypter

- Le spectre des projets innovants de la mesure 10B est large et les conditions d'émergence de ces projets apparaissent complexes à décrypter.
- L'idée peut être personnelle mais elle peut être relayée/appuyée par un collectif d'individus, voire par des organisations de l'économie sociale ou même de l'économie « classique ». D'autres projets encore s'inscrivent dans un contexte de portage partenarial.
- Cfr. Tableau

[Analyse discussion]

Des processus complexes à décrypter

Projet	Processus d'émergence (à partir des Verbatim)
A	La porteuse a un frère sourd. Ils se sont aperçus qu'il avait un accès difficile à la communication. Cette association va permettre d'assouvir un besoin.
B	La porteuse initiale, ingénieur agronome, est une ancienne adhérente du Jardins de Cocagne. Etant au chômage, elle souhaitait créer quelque chose pour « créer son propre emploi ». Elle a soumis ce projet à une structure associative pour l'aider à le porter, puis pour réaliser l'étude de faisabilité et la mise en œuvre. L'association a salué l'initiative après un vote favorable de son CA pour porter le projet.
C	L'idée provient d'une conjonction de facteurs : - visionnage d'un reportage TV sur la première recyclerie en France ; - personne à la recherche d'un emploi suite à un repositionnement professionnel ; - ce projet est symbole de valeurs fortes pour elle ; - absence d'équipement sur le territoire ; constat d'un besoin potentiel.
D	Ancienne chef d'entreprise multirécidiviste, pas issue du milieu social, contexte familial atypique. Elle réalisait des expositions avec d'autres amis créateurs à son domicile (4 expos en un an). Elle a fait une mini-étude de marché pour savoir si on pouvait vivre de son art ; avec cette enquête auprès des organismes sociaux, elle a constaté que c'était possible. Elle a suivi une formation liée au social. Volonté de créer autour de trois mots-clés : création, recyclage et social. Partenariat avec la mission locale et le PLIE.
E	Après une longue période en tant qu'encadrant dans différentes structures, le porteur a souhaité créer sa propre structure en lien avec ses valeurs.
F	Dans le cadre de sa profession (coordinatrice de la plate-forme départementale de services à domicile) la porteuse a constaté un déficit d'offre sur le repassage hors domicile. Avec une collègue, elles ont commencé à réfléchir puis elles ont associé trois autres personnes et une demandeuse d'emploi qui est maintenant salariée de l'association.

[Analyse discussion]

Des processus complexes à décrypter

- Les processus entrepreneuriaux des projets 10B présentent les caractéristiques suivantes:
 - Acteurs différents selon qu'il s'agit de l'idée ou de la prise de décision
 - Décision de création est une décision collective
 - Il s'agit d'une décision complexe: « enchevêtrement de variables » avec interférence de plusieurs acteurs et niveaux (micro-meso-macro)
- Diversité des interactions entre acteurs et des formes de groupement entre personnes et structures organisationnelles
- Cfr. tableaux

Analyse discussion

Des processus complexes à décrypter

Formes variées de mobilisation pour porter le projet
Un acteur (individuel) isolé
Plusieurs acteurs individuels
Un acteur et une association « sous une formule de portage », via le salariat de l'acteur
Plusieurs associations ou coopératives, avec une mise en commun de moyens (de « type co-entreprise »)
Une association et son réseau d'affiliation (selon une formule proche de l'essaimage ou de la franchise)
Une association ou coopérative et une collectivité locale ou territoriale

Analyse discussion

Des processus complexes à décrypter

Microniveau	Illustrations
L'acteur et les microprocessus de l'activité	Un porteur de projet soumet son idée à une association qui va le salarier pour porter le projet.
L'organisation entendue comme espace socio-économique de référence	L'association cherche à diversifier ses activités pour aller vers de nouveaux publics dans le champ de l'insertion par l'activité économique, sous l'influence de son président et de son CA.
Le champ institutionnel, en tant qu'organisation investie d'une reconnaissance sociale singulière	Le Conseil Général souhaite s'appuyer sur des nouvelles structures ou activités qu'elles conventionnent, pour déployer sa mission d'insertion.

[Analyse discussion]

[Innovation sociale et contexte d'action pluraliste]

- Nature de l'innovation?
- « réparer » les effets sociaux suscités par les transformations et les évolutions des activités économiques mais aussi par les mutations profondes que vit actuellement la société.
 - Exemples: Chômage, exclusion, apprentissage et formation, discrimination, handicap
- Mais les innovations concernent avant tout le champ de l'insertion.
- « Niches » d'offre bien particulière visant une demande difficilement solvable ou solvabilisable.

[Analyse discussion]

[Innovation sociale et contexte d'action pluraliste]

- Sur les 129 projets, la plupart sont socio-économiques: avant tout des projets sociaux dans lesquels la dimension économique est abordée en second plan.
- Cfr. tableau

[Analyse discussion]

[Innovation sociale et contexte d'action pluraliste]

Projets/Dimension économique	Réponse « Oui »	Réponse « Non »
Projets percevant d'autres subventions	58 projets	67 projets
Projet donnant lieu à facturation des prestations	38 projets	87 projets
Projet donnant lieu à vente de la production	15 projets	110
Projets (subvention, facturation et vente)	34 projets	34 projets (ni subvention, ni facturation, ni vente de la production)

[Analyse discussion]

[Innovation sociale et contexte d'action pluraliste]

- Plusieurs modèles de ressources
- 34 projets mobilisent des ressources auprès du bénévolat, du don, du prêt en nature ou alors sur du financement croisé (à partir des autres activités de l'organisation)
- Ces 34 projets ne déclarent aucune subvention, facturation, vente de la production.
- Ils ne produisent pas de biens et de services marchands.

[Conclusion]

- L'analyse des projets 10B montre que l'accentuation de problèmes sociaux et humanitaires pousse ces acteurs des organisations à but non lucratif au développement de nouvelles activités et à de l'innovation, aux interstices d'univers d'activité, pour trouver des réponses ad hoc, locales, aux publics qu'ils accompagnent ou vis-à-vis de publics délaissés.
- Un certain nombre de convergences existent avec le processus entrepreneurial de l'économie « classique »: la figure de porteur de projet.
- Le porteur ne se distingue pas par des caractéristiques telles que l'âge, le sexe et le statut social mais il est plutôt très diplômé.

[Conclusion]

- Toutefois, des spécificités de l'économie sociale et solidaire ont été repérées: la dimension collective voire pluraliste de l'émergence du projet
- Les projets s'inscrivent dans un contexte de réseau, de partenariats, au sein de dispositif collectif à géométrie variable.
- Ce collectif, support de l'idée, accompagne tout le processus de développement du projet innovant.
- L'action du porteur n'a de sens qu'au sein de ce collectif dont il est un membre au même titre que les autres.

[Qu'est-ce qu'un projet?]

- On distingue 3 grands niveaux de projets, à savoir :
 - Des projets individuels ou « existentiels », organisés autour de la recherche de sens et liés aux âges de la vie
 - Des projets d'objets (centrés sur un objet technique à façonner) ou des projets d'actions (qui visent à dégager les moyens nécessaires de conduire des processus d'actions)
 - Des projets de société régulés par des valeurs de référence
- Concernant ce troisième niveau de projet: opérations dont le profit économique n'est pas le moteur principal
- Sous le prétexte que de tels projets n'auraient pas de résultats comptables, on se contente bien souvent de définir un « schéma directeur » et de voter un « budget de fonctionnement », en traitant au jour le jour les besoins les plus pressants.

[Qu'est-ce qu'un projet?]

- Or, dans ce type de projet, les 3 difficultés principales sont :
 - Définir clairement les objectifs, car trop souvent des raisons politiques empêchent de notifier explicitement des choix dont les résultats s'inscrivent sur le long terme. Les pressions extérieures peuvent d'ailleurs continuer à peser sur les objectifs initialement définis au cours de la réalisation du projet.
 - Trouver des critères physiques d'avancement, permettant d'estimer à coup sûr que le projet dévie, et de corriger.
 - Le pouvoir insuffisant délégué au chef de projet, se traduisant par une absence d'autonomie vis-à-vis des organismes influents pour mener à bien le projet.

[Définir un projet]

- Ce qu'un projet n'est pas :
 - Un projet n'est pas une intention ou une ébauche : le projet a un caractère concret et un but défini ;
(mais, tant qu'il n'est pas achevé, un projet n'est pas une réalité opérante).
 - Ce n'est pas une prévision abstraite qui tente de déterminer ce qui va se passer ;
(bien que nous trouvons une part importante de prévision dans le management de projet).
 - Ce n'est pas une opération de production pour laquelle on dispose d'un modèle que l'on peut reproduire indéfiniment ;
(bien que nous cherchions pour réaliser un projet, à nous appuyer sur des références extrapolables).

[Définir un projet]

- Ce qui caractérise un projet...pour mieux le définir :
 - Définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105 :
«Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources»
 - ➔ le projet se caractérise par l'aspect intentionnel des choses et l'objectif à atteindre, qui permet ainsi de structurer méthodiquement une réalité à venir.

[Définir un projet]

- Une autre définition est celle retenue par l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) :
 - «Le projet est un ensemble d'actions a réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. ».
- Cette définition, d'inspiration plus anglo-saxonne, fait bien apparaître l'aspect fondamental du projet qui se situe dans l'analyse critique détaillée de ce qu'il faudra faire, avant de commencer à entreprendre.
- Le projet se définit comme une démarche spécifique tant dans la méthode que dans les ressources mises en œuvre. ! la façon dont on atteindra l'objectif, dès lors qu'il est défini.

[Définir un projet]

- Une autre façon, plus pragmatique, de définir un projet pourrait être schématisée au travers du processus de satisfaction d'un besoin.
 1. Constat initial : existence d'un besoin.
Réponse apportée : analyse du besoin et recherche de solutions en fonction des contraintes de qualité et des délais (phase avant-projet).
 2. Étape intermédiaire : décision de réaliser.
Réponse apportée : mise en œuvre des moyens pour atteindre l'objectif (phase projet).
 3. Étape finale : réalisation du résultat appelé ouvrage qui devra répondre à la satisfaction du besoin exprimé.

[Définir un projet]

- On distingue souvent :
 - Le projet ouvrage, dont la finalité est d'obtenir un résultat considéré pour lui-même (par exemple un ouvrage d'art, un navire, un spectacle).
 - Le projet produit, dont la finalité est la mise au point d'un produit qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive (par exemple automobile, produit pharmaceutique).
- Le premier est aussi appelé projet d'ingénierie ou projet client (car il est destiné à un client unique), et le second, projet de développement ou projet marché.

[Définir un projet]

- Un projet est donc caractérisé par :
 1. Un ensemble d'actions coordonnées : diverses compétences et ressources sont mobilisées pour atteindre un but
 2. La satisfaction d'un besoin spécifique particulier (par opposition à une production de série)
 3. Un objectif autonome, en ce sens qu'il y a un début et une fin
 4. Généralement, une novation, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique
 5. En outre, un projet présente le plus souvent une certaine complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires

[Management de/par projet]

Le management de projet :

- La gestion de projet est indispensable pour savoir où l'on en est à un instant donné sur l'invention du projet dans les domaines des coûts, des délais et de la configuration.
- Mais le résultat de la gestion de projet n'est pas suffisant pour assurer à elle seul le bon déroulement du projet.
- D'autres dimensions s'avèrent fondamentales dans le succès final :
 - la dimension humaine liée au management des hommes et des équipes
 - la mise en place d'un système d'animation et l'utilisation optimale des compétences

[Management de/par projet]

- Ce premier aspect du management de projet a 2 volets :
 - Un volet organisationnel
 - Un volet de pilotage
- Sur le plan organisationnel: indispensable de définir comment on va atteindre l'objectif:
 - définition des moyens nécessaires
 - définition des rôles de chacun et leur interaction
 - mobilisation des acteurs sur l'atteinte du but.
 - mise en place de tout le système de communication du projet qui intègre non seulement la nature de l'information, mais son support, sa fréquence, et sa destination aussi bien interne qu'externe → système de communication multidirectionnel (système nerveux du projet)

[Management de/par projet]

- Le management de projet intègre la gestion de projet.
 - le management de projet doit intégrer la construction détaillée de la référence qui servira de base à la gestion du projet et qui est construite avec les acteurs parties prenantes
- Sur le plan du pilotage, le management du projet va consister tout d'abord, à partir des informations recueillies par la gestion de projet, à analyser la situation à l'instant donné en mesurant les écarts avec la référence établie précédemment.
- Si nécessaire, on décide des actions à entreprendre pour recalibrer le projet sur sa référence.
- Ces actions seront définies au niveau du chef de projet, mais également discutées, éventuellement négociées, avec les acteurs concernés.

[Management de/par projet]

- Pour résumer, le management de projet doit permettre :
 - Une meilleure réactivité en termes de délais
 - Une optimisation des moyens pour limiter les coûts
 - Un meilleur pilotage des compétences

[Management de/par projet]

Le management par projet :

- Le mode projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation → projets = outils, vecteurs du changement, de l'organisation et du management des hommes.
- Il importe d'envisager les projets aussi sous l'angle des transformations qu'ils induisent dans un contexte organisationnel donné.
- Le projet est limité dans le temps et fait appel à des spécialistes d'horizons divers amenés à travailler ensemble.
- Ceci va créer au niveau de l'entité opérante un effet de transversalité

[Management de/par projet]

Le management par projet :

- À la différence du simple management de projet qui se limite à la définition des objectifs et au pilotage des ressources, le mode de management par projet fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui, dans les organisations classiques, auraient travaillé séparément les unes après les autres.
- L'intérêt, c'est le décloisonnement que l'on qualifiera d'organisation transversale, ou hors hiérarchie.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Les techniques de gestion de projets fournissent un cadre de travail, une hiérarchisation des tâches, ainsi que la nécessaire souplesse permettant d'atteindre les objectifs fixés.
- Dans le cas de l'entreprise, pour rester compétitif dans un monde des affaires de plus en plus concurrentiel, une approche modulable et réactive est essentielle.
- La gestion de projet nous permet de nous concentrer sur nos priorités, et nous permet de surmonter les difficultés en nous adaptant le mieux possible au changement.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Aujourd'hui, de par son manque de dimension dynamique, le seul concept de gestion de projet ne suffit plus.
- Les entreprises sont confrontées à quatre défis majeurs :
 - Innover « plus », car face à des clients plus ou moins stables, les produits se périment vite et le client réagit positivement à l'innovation.
 - Innover « vite », car dans un environnement fortement concurrentiel, il s'agit d'être le premier sur le marché.
 - Innover « mieux », car le client attend un produit parfaitement adapté à ses besoins.
 - Produire de la qualité au moindre coût et pour cela améliorer sans cesse les méthodes et les outils.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Pour répondre à ses défis, les entreprises construites selon un modèle pyramidal, centralisé et hiérarchisé font évoluer leurs organisations vers le management par projet, à savoir un mode de management qui comporte les trois dimensions suivantes :
 - La culture, c'est-à-dire les valeurs caractérisées en particulier par l'importance que l'entreprise accorde au projet.
 - L'organisation, c'est-à-dire les structures et les règles de procédure.
 - Les systèmes d'information qui permettent de piloter l'utilisation des ressources.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Toutes les entreprises, administrations, collectivités, sont aujourd'hui concernées par les concepts de projet et de management de projet.
- Ceci ne fait pas ressortir l'échelle des problèmes posés, puisque la notion de projet est applicable à des opérations impliquant quelques personnes durant quelques heures aussi bien que des programmes mobilisant des milliers d'intervenants pendant plusieurs années.
- Mais quel que soient le domaine et la taille, c'est une même attitude prospective et prévisionnelle vis-à-vis du management que l'on devra attendre.
- Exemples historiques, cfr. cours 1

Clarifier l'environnement d'un projet

- Un projet est rarement, pour ne pas dire jamais, isolé et indépendant du reste de l'entreprise ou de la structure qui le met en œuvre.
- Une prise de conscience exacte de l'environnement du projet permettra de mieux apprécier l'importance des trois contraintes : coûts, délais et qualité.
- Ces trois contraintes existent toujours et elles sont souvent telles qu'elles rendent le projet presque irréalisable. Il faut alors définir les marges de manœuvre possible.

Clarifier l'environnement d'un projet

Les contraintes de délais

- Découle du fait qu'un projet est limité dans le temps.
 - contraintes externes absolues
 - contraintes dues aux clients
- Une contrainte externe absolue sera par exemple une contrainte calendaire externe au projet, qui s'impose à tous.
- Le client peut imposer
 - une contrainte externe « fixe » : souvent contractuelle, généralement moins forte que la précédente mais forte par son caractère contractuel, souvent assortie d'une pénalité de retard.
 - une contrainte externe dite « variable » : la réalisation d'une partie du projet est liée à un événement dont la date n'est pas absolument fixe; insertion du projet dans une stratégie ou dans un projet plus important; contrainte qui est difficile à gérer, car elle dépend d'éléments peu visibles; classique pour les projets de sous-traitance.

Clarifier l'environnement d'un projet

Les contraintes de coûts

- Le principe général d'efficience s'applique toujours mais gradation dans l'importance que l'on y accorde
- Au moment de l'établissement du budget initial : contrainte de coûts est très forte: établir le budget le plus fiable possible et prévoir des points de contrôle précis
- Un dérapage dans le budget devra donner lieu à une décision: les dépassements devront être réexaminés à la lumière de l'intérêt stratégique du projet et des sommes déjà engagées.

Clarifier l'environnement d'un projet

Les contraintes de qualité

- Jamais la qualité ne peut être « parfaite » et son appréciation ne peut être que statistique et probabiliste.
- Des impératifs légaux, de santé ou de sécurité publique existent.
- Des impératifs de nature commerciale, des engagements contractuels existent.
- La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité fait qu'elle se doit de respecter certaines règles.

Clarifier l'environnement d'un projet

L'équilibre des contraintes

- Les trois contraintes existent toujours, mais le projet n'est gérable que lorsqu'une au moins n'est pas « en butée », il faut à un projet un minimum de « degrés de libertés » pour pouvoir réagir face aux imprévus.
- La question se pose de savoir quelle doit être la contrainte que l'on privilégie.
- Très généralement un type de contrainte est plus fort que les deux autres à un moment donné du déroulement du projet → en cas de dérapage, jouer sur les deux autres facteurs.
- Une manière de réagir aux imprévus consiste à modifier une partie plus ou moins importante du projet, à réajuster les objectifs fixés initialement afin que ces objectifs restent réalisés et acceptés de tous

Clarifier l'environnement d'un projet

Conduite de projet ou gestion d'opération ?

- Première phase « avant-projet »
 - À partir d'un besoin exprimé, une première phase constitue par analyser et éventuellement préciser le besoin puis à rechercher la meilleure solution en fonction des contraintes de qualité, coûts et délais.
 - Lorsque le porteur du besoin est d'accord sur une solution, il prend la décision de réaliser :
- La phase « projet »
 - « gestion d'opération » = habituelle ⇔ caractère unique et non répétitif du projet.
 - La mise en place d'une organisation spécifique, spécialement adaptée et temporaire, voire évolutive au cours du déroulement du projet est nécessaire.

Clarifier l'environnement d'un projet

Conduite de projet ou gestion d'opération ?

- Une autre caractéristique essentielle du projet et son caractère complexe.
- Un projet est complexe car il va faire appel à des ressources, à des moyens, à des compétences qui ne sont pas généralement placées sous une même autorité et qu'il va falloir coordonner afin que leurs actions concourent ensemble à l'atteinte d'un même objectif.
 - ➔ arbitrages nécessaires qui ne peuvent être exercés que par une équipe pluridisciplinaire, conduite par un généraliste ayant autorité pour prendre les décisions.