

La situation-problème et son mode d'appréhension

Ce premier paramètre reste la référence immédiate et obligée pour comprendre la nature d'un projet ; à son propos, on s'interrogera sur :

- la situation de départ qui a permis l'éclosion du projet ;
- les antécédents de la situation en amont, et l'évolution de cette dernière en aval du projet ;
- le caractère plus ou moins problématique, plus ou moins lacunaire, ou encore plus ou moins dysfonctionnel de cette situation et qui pousse à vouloir la changer.

Il s'agira, en se référant à la situation de départ, de voir quelles contraintes les acteurs ont perçues, quelles contraintes ils ont valorisées en leur donnant une importance trop grande, lesquelles ils ont laissées de côté ; le même travail sera à faire avec les opportunités en identifiant les opportunités perçues et choisies par rapport aux opportunités laissées dans l'ombre parce que non identifiées ou seulement négligées.

En cherchant à comprendre comment la situation a été traitée par les acteurs, l'analyste du projet s'interroge sur l'imaginaire socioculturel du moment et sur sa capacité à préformer des choix : le projet qui se profile à travers le diagnostic réalisé par les acteurs apparaît-il vraiment dans sa singularité, ou peut-il se laisser réduire à une reproduction, même judicieuse, d'un ordre socioculturel ambiant ? En d'autres termes, le projet opère-t-il une rupture en annonçant des pratiques nouvelles ou n'est-il qu'une réplique déguisée de ce qui existait déjà ?

Analyser un projet à partir de la situation qui lui a donné naissance, c'est doublement inventorier ce dont cette situation est porteuse, et la façon par laquelle elle a été traitée ; il s'agira de voir ici comment ce qui fait sa richesse et sa variété s'est laissé trop abusivement réduire par des acteurs soucieux d'introduire un ordre nouveau, mais qui inévitablement traînent au cœur de cet ordre, et malgré eux, l'ordre ancien dont ils ont hérité : stéréotypes intellectuels, habitudes perceptives, systèmes de valeurs... tous conditionnements qui font que trop souvent on abuse du projet. La lecture des situations est une école redoutable qui implique maintes destructu-

rations mentales que la mise en projet peut faciliter mais sans garantie de réussite.

Les acteurs en présence et leur positionnement

On pourra identifier ces acteurs en les rapportant à l'une ou l'autre des quatre catégories suivantes :

— Les agents de l'équipe de pilotage ; ces agents constituent les acteurs centraux du projet, de sa conception et de sa mise en œuvre ; parmi ces agents pourra émerger avec toutes ses ambiguïtés une figure charismatique, qui entend incarner la légitimité du projet et autour de laquelle s'organise une équipe-projet aux liens de solidarité à définir. À ce propos, il faudra se demander si les agents du projet constituent sa première génération, c'est-à-dire ses pères fondateurs, ses concepteurs, ou bien si ce sont des héritiers de la deuxième, troisième génération avec les problèmes posés par le statut d'héritiers : chercher à la fois à assumer l'héritage et en son sein redéfinir un nouveau projet qui soit mobilisateur.

— Les acteurs périphériques facilitants ; ceux-ci manifestent un engagement partiel dans le projet, et dans la mesure de leurs moyens cherchent à le promouvoir. Ces acteurs sont des personnes ressources pour l'équipe de pilotage, par les aides et conseils qu'ils prodiguent. Selon le cas, ils pourront avoir vis-à-vis des agents une position plus ou moins centrale ou plus ou moins périphérique. Mais le projet ne pourra pas compter sur leur engagement en permanence ; il devra s'habituer à une présence intermittente, celle d'une périphérie destinée à vous échapper plus ou moins, dans des lieux et des temps d'investissement situés pour une part hors du projet.

— Les acteurs indifférents qui se positionnent en extériorité au projet ; peu ou pas sensibilisés, ils laissent faire. Ces acteurs dans certains cas constituent une force d'inertie gênante voire inhibante pour les acteurs périphériques voire même décourageante pour l'équipe pilote et les acteurs centraux.

— Les acteurs confrontants, périphériques ou extérieurs, qui ont une attitude critique vis-à-vis du projet. Ils représentent pour ce dernier des personnes exigeantes, permettant de façon paradoxale dans un certain nombre de cas une avancée décisive. De confrontants ces acteurs peuvent devenir conflictuels et bloquer l'avance-

ment du projet ou le rendre plus difficile. Mais dans tous les cas, les opposants jouent une fonction d'élucidation, de par l'impertinence de leurs questions ; ces opposants sont très utiles si l'équipe-pilote sait les entendre tout en élevant son propre niveau de tolérance au conflit et à la frustration.

Il faudrait évoquer à propos de cette typologie des acteurs liés d'une quelconque façon au projet le glissement qui peut s'opérer d'une catégorie à une autre, au cours de l'histoire du projet, la tendance la plus naturelle étant surtout centrifuge par marginalisation, voire exclusion d'acteurs initialement bien intégrés à l'équipe pilote. C'est là que le projet au cours de son histoire doit compter avec les relations de pouvoir, profondément asymétriques et exclusives.

Il peut être intéressant de rendre compte du jeu des acteurs au sein d'un projet à partir d'une approche de sémiotique narrative, identifiant le déroulement d'un projet à celui d'une intrigue telle qu'on la trouve dans un récit ou dans un conte : il s'agira alors de constituer une monographie de projet à partir des dires de son auteur ou de ses acteurs et de mettre en évidence l'intrigue, cette énigme à résoudre par le projet à travers une action à réaliser, partant d'un nœud initial pour conduire au dénouement, à la résolution de l'intrigue à travers le jeu des acteurs, leurs confrontations comme leurs coopérations, que ces acteurs soient destinataires ou destinataires, héros, adjuvants ou opposants (Greimas, 1976). À travers le projet raconté et donc mis en scène, on cherchera ainsi à voir comment s'entrecroisent ces grandes catégories projectives que sont vouloir, pouvoir, savoir et devoir (Coquet, 1984).

Le mode d'explicitation des buts et visées

À plusieurs reprises, nous avons évoqué le fait qu'il ne saurait y avoir de projet sans la médiation du langage ; cette médiation consiste en une explicitation des intentions qui puisse servir de référence à l'action, et permettre dans sa matérialité un regard critique sur le projet.

C'est donc la façon par laquelle buts et visées auront été verbalisés qui donnera lieu à analyse. Pour ce faire, il est opportun de séparer ce qui ressortit à l'ordre des finalités et visées, ce qui concerne l'ordre des buts et objectifs d'action plus directement

opératoires, objectifs précisés à travers leurs échéances temporelles. On cherchera à observer si ces deux paramètres de visées et buts sont présents simultanément ou bien se trouvent partiellement, voire totalement disjoints dans le discours analysé. De même, il sera utile de se demander en quoi les objectifs explicités servent les finalités évoquées.

Les motifs invoqués

Tout projet donne lieu à des justifications qui le fondent et lui confèrent sa légitimité (Deci, Ryan, 1995) ; ce sont ces justifications plus ou moins bien clarifiées qui devront être analysées, selon que l'auteur du projet les fait reposer en internalité sur des raisons qui le concernent personnellement ou en externalité sur des éléments de la situation ou de l'environnement ; de telles justifications à faire expliciter seront ensuite rapportées à un double registre :

- celui de buts et visées en lien avec la situation analysée pour dégager des lignes de cohérence, voire des incohérences ;
- celui de l'histoire personnelle ou organisationnelle permettant de mettre au jour l'implicite de tout ce qui n'a pas été dit et qui, par-delà les motifs, relève des mobiles et désirs, souvent à l'insu des acteurs.

Les motifs évoqués ont pour fonction de fournir une double assise intellectuelle et affective au projet ; leur appréhension devra permettre de faire le partage entre raisons et motivations et donner lieu à interrogation au cas où les unes occuperaient tout le champ des motifs en l'absence ou au détriment des autres. Par ailleurs, on essaiera de voir s'il y a évolution des motifs au cours du développement du projet.

Stratégies et moyens utilisés

Un inventaire des stratégies et moyens projetés est effectué et situé par rapport aux méthodologies et techniques effectivement utilisées. L'analyse stratégique sera notamment soucieuse de prendre en compte l'efficacité du projet au travers des ressources engagées et des résultats produits ou escomptés ; la méthode coûts-avan-

tages entre autres pourra permettre de mesurer cette efficacité. L'analyse stratégique s'intéressera aussi au jeu des acteurs, principalement dans la façon par laquelle ceux-ci identifient, contournent, surmontent les obstacles en cours de réalisation et, plus que les obstacles, les crises inscrites au cœur de toute mise en pratique. Enfin l'analyse stratégique cherchera à identifier en termes d'avantages comparatifs en quoi le projet réalisé était le choix le plus pertinent au regard d'autres projets possibles.

Résultats projetés, résultats obtenus

Le projet est ici apprécié par rapport aux résultats qu'il a engendrés ; ces résultats peuvent déjà être entrevus en cours de processus où leur ébauche s'affirme peu à peu ; ils le seront plus nettement au terme de l'action engagée :

— en cours de processus, il sera intéressant d'inventorier les changements intervenus tout au long de l'élaboration du projet, puis de sa réalisation ; ces changements liés à la démarche mise en place sont en grande partie internes à cette démarche ; ils permettront de mesurer la cohérence du projet ;

— en fin de processus, il s'agira d'apprécier les résultats au vu du quadruple critère d'efficacité, d'efficacité, de cohérence et de pertinence.

Mesurer les résultats d'un projet n'est pas toujours chose facile notamment lorsque ce projet reste plus de l'ordre de la visée que de celui de l'opératoire. C'est le cas pour tous les projets liés à une *praxis*, qui ne s'intéressent à la *poïesis* que secondairement ; dans un tel cas, s'en tenir à l'analyse de cette *poïesis* est insuffisant, voire trompeur. Il faut prendre en compte la *praxis* elle-même dans la façon par laquelle elle se définit au sein du projet initial, puis se concrétise à travers le développement de pratiques déterminées. Il s'agira alors de choisir des indicateurs relativement fiables d'analyse de ces pratiques : indicateurs comportementaux ou attitudeux, indicateurs sociaux, indicateurs culturels, indicateurs économiques... Ainsi qu'en est-il du projet pédagogique à l'école, d'un projet politique pour un parti qui arrive au pouvoir, du projet d'entreprise lorsque ce dernier est centré sur la concertation et la participation.

Les résultats analysés portent sur des acquis pas toujours maté-

rialisables. Il est donc important au sein d'un projet, qui comporte une dimension qualitative essentielle, d'aller au-delà des résultats visibles et quantifiés pour aborder cette partie invisible de ce qui a été accompli, qui reste plus de l'ordre de l'interaction que de la production. Enfin précisons que l'analyse des résultats consiste toujours à situer la part de réussite et d'échec que comporte tout projet réalisé, c'est-à-dire à identifier les avantages obtenus, les coûts consentis ; il s'agit donc là de rendre manifeste ce qui fait la relativité des effets observés.

Les effets non voulus du projet

Conception et réalisation au sein du projet sont à la fois très liées entre elles, et autonomes l'une par rapport à l'autre. La réalisation amène toujours ses surprises par rapport à ce qu'annonçait la conception ; c'est ici évoquer le caractère imprévisible et souvent déconcertant de toute action qui nous conduit là où nous ne pensions jamais aller (Boudon, 1977, Lévy, 1974).

Les effets non voulus, nous pouvons les ranger principalement en deux catégories :

— les effets pervers qui vont à l'encontre de ce que le projet entendait promouvoir, qui annihilent d'un autre côté ce que le projet avait acquis d'un premier côté ;

— les effets positifs qui sont porteurs d'avantages non prévus au départ allant dans le sens du projet.

Ces effets non voulus sont à apprécier à différents moments dans la réalisation du projet ; mais surtout ils sont à évaluer à échéance différée. Ils expriment la *hiding hand* dont parle A. Hirschman (1967) : tout projet est porteur d'une série de menaces et d'une série de solutions, toutes deux insoupçonnables et qui se révèlent à l'insu de ses initiateurs et promoteurs.

Ce qui importe dans l'analyse d'un projet n'est pas de réaliser un relevé minutieux d'indicateurs ayant trait à chacun de ces paramètres. L'essentiel est de pouvoir mettre en évidence le ou les paramètres qui tiennent le principal rôle dans ce qui fait la singularité du projet, c'est-à-dire qui permettent de rendre compte de sa destinée au travers de sa réussite ou de son échec. En conséquence,

l'analyse du projet ne cherche pas à constituer un recueil exhaustif des faits mais s'efforce d'effectuer une mise en relief de données jugées pertinentes au regard du contexte et susceptibles de fournir des clefs de compréhension appropriées sur le projet, ses acteurs, son évolution, voire son vieillissement.

Un nouveau champ professionnel lié au projet

Les rudiments méthodologiques que nous venons de présenter jusqu'ici concernent davantage le projet collectif que le projet individuel, même si le passage de l'un à l'autre est assez facile. Il serait néanmoins nécessaire d'adapter ces paramètres pour les situations individuelles, d'un certain point de vue plus simples ; dans ce cas-là, les conditions d'élaboration du projet devraient d'abord prendre en compte l'histoire personnelle de l'acteur, ses lignes de force, l'environnement dans lequel évolue cet acteur, la façon par laquelle celui-ci est capable d'explicitier les buts qu'il se donne, ainsi que les motifs qui fondent ces buts, les obstacles entrevus pour réaliser les buts projetés, enfin les moyens à prendre pour contourner ces obstacles. Quant à l'analyse du projet individuel, elle rencontre les mêmes paramètres que ceux que nous venons de passer en revue à propos du projet collectif.

Quelle qu'en soit son utilisation individuelle ou collective, le projet est devenu aujourd'hui un outil trivial destiné à introduire un changement, ou à analyser des changements antérieurs, leur mode d'implantation et les effets qu'ils ont engendrés. Penser les problèmes en termes de projets peut s'apparenter à une nouvelle activité professionnelle : celle de chef de projet, directeur de projet, ingénieur projet, conseiller en projet, analyste de projets, toutes personnes chargées d'identifier les conditions propices pour la mise en place, la réalisation ou l'évaluation d'une certaine activité inédite. Cette activité professionnelle nouvelle se laisse décomposer en trois ensembles bien séparés :

— celui du conseiller analyste extérieur procurant les éléments de compréhension indispensables pour que l'acteur concerné sai-

sisse les caractéristiques de la situation à projet avec ses conditions de réussite ou d'échec (Conseiller en projet) ;

— celui de l'acteur-auteur concevant et réalisant lui-même le projet qui est sien ou qui lui est suggéré par un commanditaire, projet qu'il va alors marquer de son empreinte personnelle (Directeur de projet) ;

— celui d'évaluateur de projets déjà réalisés pour en saisir les points faibles et les points forts (Analyste de projet).

Conception et gestion de l'action innovante orientent les compétences du projeteur vers la capacité à traduire une intention en termes opératoires. De ce fait, la méthodologie du projet avec ce qu'elle présuppose implique que concepteur et gestionnaire soient rassemblés dans la même instance, individuelle ou collective, en vertu de la non-division de travail prônée par la logique du projet ; à trop vouloir dissocier conception et gestion, on met les acteurs concernés dans une situation d'aliénation et l'on s'éloigne de ce qu'implique la figure du projet. En fait ici, l'unicité de la conception et de la réalisation au sein du projet est réalisable au niveau des projets individuels. Cette unicité est la condition indispensable pour que l'acteur soit auteur de son projet. Une telle exigence reste une perspective idéale pour un projet collectif, et souvent limitée aux seuls responsables directs dudit projet. Mais leurs collaborateurs surtout dans le cadre des grands projets, et tous ces subalternes nécessaires à l'édification des plans et dessins, ou à leur réalisation, vivent la même division du travail que dans le cadre d'une organisation industrielle traditionnelle. L'unicité de la conception et de la réalisation ne peut être effective qu'au sein de projets modestes, d'équipes restreintes, cherchant à valoriser l'expérimentation, l'action créative (Sainsaulieu, 1982). En revanche, l'analyse et le conseil sont toujours, et de par les caractéristiques de leurs fonctions, effectués par des instances extérieures à l'acteur individuel ou collectif qui projette.

Le professionnel qui s'occupe de projet pourra donc le faire sur différents modes complémentaires ; tantôt il sera concepteur et réalisateur d'un projet, tantôt conseiller et analyste. Dans le tableau qui précède (cf. tableau XI, p. 274), nous regroupons les différentes dimensions de cette nouvelle activité professionnelle en y associant en même temps pour chacune de ces dimensions les tâches correspondantes à réaliser.