

"Anthropologie
du projet"

Jean-Pierre Boutinet

PUF - Quadrige

1^{ère} édition - janvier 2005

8. Éléments pour une méthodologie de la conduite de projet

Les trois domaines que nous venons d'examiner, de l'aménagement spatial, de la pédagogie et de l'organisation technologique illustrent chacun à sa manière ce que veut dire « faire des projets », sans ôter néanmoins toute l'ambiguïté qui s'attache à une telle expression. Quelle méthodologie pouvons-nous maintenant tirer de l'examen de ces registres pour maîtriser cette activité qui consiste à se construire un projet ? Comment l'apprécier au travers d'indicateurs pertinents ?

En guise de récapitulation, nous allons d'abord expliciter les principaux présupposés sur lesquels se fonde toute méthodologie du projet. Nous aurons ensuite à définir les paramètres constitutifs de cette dernière tant au niveau de son élaboration que de sa mise en œuvre et de son évaluation, évaluation étant entendue ici dans son sens le plus général. Il nous faudra enfin situer la démarche par projet en regard des paradoxes qui la fondent et qui doivent servir de continuelle référence dans l'action à mener.

Cette méthodologie dans ses différents modes d'expression doit nous permettre de comprendre en quoi les projets tiennent à la rêverie, au vœu pieux, à la chimère, ou tout au contraire à la planification minutieuse, au programme préétabli, ou encore au carcan.

Les présupposés d'une méthodologie du projet

Se lancer dans une démarche d'innovation et de changement en utilisant le projet comme principe fondateur, c'est prendre à son compte cinq prémisses de base sans lesquelles il ne saurait y avoir de démarche par projet ; notons que les quatre premières prémisses renvoient, au-delà de la situation à aménager, à la cinquième, c'est à dire aux acteurs eux-mêmes dans la mesure où ils se veulent tournés inévitablement vers une recherche de globalité, de singularité, de gestion de la complexité, d'exploitation d'opportunités.

L'unicité de l'élaboration et de la réalisation

Le projet porte en lui-même une exigence de globalité. Ce n'est qu'abusivement qu'il acceptera de se laisser restreindre à des aspects secondaires de l'existence, limités dans le temps et l'espace. Cette exigence de globalité traduit à sa façon une réplique aux différentes divisions et séparations dont nos conditions modernes d'existence sont bien souvent l'expression : notamment division du travail, c'est-à-dire division entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent.

La globalité du projet est donc simultanément attachée au but poursuivi qui ne doit pas être un palliatif, un simple succédané, et à la démarche mise en place pour atteindre ce but. Le but projeté est destiné à osciller continuellement entre une visée à poursuivre et une programmation à réaliser : on ne peut séparer le projet-visée du projet-programmation, même si, au gré des circonstances, l'un l'emporte sur l'autre. La présence de la visée au sein de la programmation permet au projet de maintenir son exigence de globalité et donc de ne pas se laisser réduire à une série d'objectifs. La globalité ouvre donc sur le sens dont tout projet est porteur. À travers l'unité qui lie l'instance qui élabore et l'instance qui exécute, pas de séparation entre ces deux instances, pas de dualité d'acteurs, mais simplement une gestion des écarts entre les activités de conception et de réalisation. Se doter d'un projet, c'est dans le même mouvement

chercher à le construire et vouloir le réaliser. À ce titre, nous sommes là face à un inédit qui intègre au sein de la même figure la conception et l'exécution, intégration de deux temps certes différents, contrastés mais qui retrouvent leur unité à travers l'auteur ou les auteurs du projet. Je ne puis donc réaliser le projet d'autrui sauf par un abus de langage ou alors une perversion de l'esprit. Je ne puis inversement élaborer pour autrui son projet. Je ne puis pas davantage confier à autrui le soin de concevoir, voire d'exécuter mon propre projet. Projeter, c'est toujours se projeter selon une logique de la pronominalisation.

La singularité d'une situation à aménager

Autre prémisses tout aussi essentielle, celle qui a trait au caractère idiosyncrasique de tout projet ; ce dernier se veut toujours réponse inédite qu'un acteur singulier apporte à une situation elle-même singulière. Il ne saurait donc y avoir de projet répétable sauf à vouloir trop facilement manier la contradiction. En conséquence, le projet ne peut appartenir à la catégorie de l'universel. Le projet d'homme, le projet de vie seront toujours une perspective, une ambition à réinventer à sa manière par tout un chacun aux prises avec un environnement qui a lui-même ses caractéristiques propres. Présentant justement peu d'affinité avec l'universel du programme, le projet se trouve en revanche étroitement lié aux catégories du particulier et du singulier : projet particularisé que cherche à se donner un groupe culturel, projet singularisé ébauché par un individu. L'auteur du projet dans sa particularité ou sa singularité se présente avec une histoire et des intentions qui lui sont tout à fait spécifiques. Cet auteur va affronter une situation locale elle-même spécifique, survenant à une époque bien déterminée. De cet affrontement, ou mieux de cette rencontre surgira une réponse porteuse d'inédit amenant une création originale, une réalisation dont l'authenticité vient de ce qu'elle est le fruit d'un auteur localisé aux prises avec une situation donnée.

La gestion de la complexité et de l'incertitude

Les environnements actuels au sein desquels doivent s'inscrire les projets sont d'abord des environnements complexes ; or la démarche par projet s'avère l'outil approprié pour gérer la complexité et l'incertitude. Une situation trop simplifiée ne nécessite pas, sinon abusivement, le recours au projet. Une action à gérer dont les résultats sont ou évidents ou attendus n'implique pas le recours au projet. Ce dernier est destiné à gérer l'indétermination d'une situation problématique faite de l'interdépendance de plusieurs paramètres exigeant que ladite situation ne soit pas abusivement simplifiée, mais au contraire prise dans toute sa complexité. De ce point de vue, la démarche de projet s'apparente à une méthodologie de l'établissement et de la résolution de problème (*problem-setting et problem-solving*).

L'exploration d'opportunités dans un environnement ouvert

Le projet ne peut se concevoir que dans un environnement ouvert, susceptible d'être exploré et modifié. Il implique donc un regard nouveau porté sur cet environnement pour y déceler pour le moins une indétermination partielle. Il y a quelque chose à faire, quelque chose à aménager, à changer, qui ne pourra l'être que par une action délibérée qu'il s'agit d'anticiper au mieux. Tout projet présuppose une vision plutôt optimiste grâce à laquelle on pense pouvoir amener un changement par rapport à un état donné des choses, changement qui ne pourrait intervenir sans l'action de son auteur.

Se lancer dans un projet, c'est donc, à l'encontre de tous les déterminismes, estimer que des réalisations sont possibles, et en tout état de cause des réalisations sensiblement différentes de tout ce qui a pu être fait jusqu'ici.

En posant son projet, son auteur présuppose que dans l'immédiat les jeux sont ouverts pour lui et que personne d'autre ne peut se mettre à sa place, quitte à reconnaître après coup que n'importe qui aurait pu le faire. Cette contradiction au cœur du projet,

V. Jankélévitch (1983, 194) l'appelle l'aporie infernale : « L'intention est par rapport à l'acte le possible ambigu, incomplet et instable, l'impatience d'exister. Mais elle est après coup déçue de se sentir trahie par l'exécution, défigurée par ses propres œuvres. »

L'implication d'auteurs et d'acteurs

Cinquième prémisse, celle par laquelle nous aurions dû commencer, la prémisse essentielle : il n'y a pas de projet sans auteur, un auteur individuel ou collectif qui authentifie le travail de conception et de réalisation qu'il est en train de mettre en place à travers son projet — Car projeter, c'est toujours « se » projeter. Qui est donc auteur dans un tel projet — auteur fictif ou effectif ? Telle est la première question à se poser dans toute méthodologie de conduite de projet. Mais cet auteur n'est pas seul. Il doit composer avec une diversité d'acteurs à identifier dans leurs rôles respectifs au sein dudit projet, rôles qui seront explicités plus loin.

Méthodologie de l'élaboration du projet

Il existe de multiples façons de découper les séquences d'élaboration d'un projet. Nous retiendrons cependant quatre étapes qui nous paraissent essentielles : l'analyse de situation, l'esquisse d'un projet possible, la stratégie entrevue, la validation sociale. Ces quatre étapes de l'élaboration se déroulent sur fond d'une dominante spatiale. Il s'agit en somme de conférer au projet sa matérialité en le faisant sortir du domaine des idées pour l'ancrer quelque part dans un espace qui soit un espace social.

Analyse et diagnostic de situation

Toute situation est grosse d'une multitude de projets possibles ; pour les saisir, il est nécessaire d'opérer un retour minutieux sur cette situation. Celle-ci comprend l'ensemble des paramètres qui

momentanément agissent sur l'auteur en train de décider de son projet : les contraintes et ressources de l'environnement, les dysfonctionnements et problèmes observés, l'auteur, son histoire, ses désirs, ses aspirations, ses inclinations. Cette analyse implique une continuelle interrogation sur soi-même comme sur son environnement. Elle pourra prendre des médiations plus ou moins longues, utiliser des personnes ressources, faire appel à des personnes patentes comme des conseillers, qui procéderont à un diagnostic ou effectueront un audit. En tout état de cause, l'auteur aura intérêt à se confectionner une grille d'analyse lui permettant d'explorer la situation de façon plus méthodique.

L'analyse de situation nécessite qu'on lui consacre un certain temps dans la mesure où il va s'agir d'identifier les différents paramètres à partir desquels sera pensé et conçu ledit projet ; cette analyse dans ses aspects les plus objectifs est essentielle pour empêcher toute dérive du projet. Elle vise à repérer les points forts de la situation, ses aspects positifs à côté de ses dysfonctionnements, de ses carences et de ses insuffisances.

Dans les situations problématiques d'indétermination de l'auteur, l'analyse de la situation pourra recourir à la mise en place d'une méthodologie du diagnostic permettant de saisir au-delà des apparences les enjeux dont semble être porteuse la situation. Cette méthodologie du diagnostic faite avec la collaboration directe des acteurs du projet gagnera à être armée en utilisant des grilles d'observation appropriées. Elle sera facilitée par le recours à une personne ou instance extérieure au projet, qui en exerçant une fonction de conseil jouera le rôle de facilitateur vis-à-vis d'acteurs se sentant démunis : jeunes face à leur projet d'orientation, adultes confrontés aux caprices de leur projet de carrière, organisations voulant se doter d'un projet de référence, ou cherchant à se définir des priorités. Dans tous les cas, la fonction de conseil, si elle ne veut pas peser abusivement sur la liberté des acteurs, et leur souci de s'approprier leurs intentions, devra porter principalement sur trois points :

- aider le ou les acteurs à mieux déchiffrer la situation dans laquelle ils sont insérés, afin de dégager des possibilités d'action ;
- aider ces acteurs à expliciter leurs motivations ou leur absence de motivation ;

— dégager d'éventuels objets préférentiels à investir, à la lumière du travail précédent.

À l'issue de l'analyse doit déjà pouvoir se profiler un projet possible qui consiste en la prise en compte des manques, carences, zones d'incertitude, insuffisances, dysfonctionnements observés, contraintes et obstacles, les uns considérés comme insurmontables, les autres surmontables selon des conditions à spécifier.

Si on utilise l'outil du diagnostic pour analyser la situation, on aura intérêt à dissocier le diagnostic interne du diagnostic externe : le diagnostic interne vise à ce que le ou les acteurs en présence s'interrogent sur eux-mêmes, sur leurs intentions, le mode d'organisation qu'ils se donnent, en un mot tout ce qui constitue leurs forces et leurs faiblesses. Le diagnostic externe fait porter l'attention sur l'environnement des acteurs, les menaces et opportunités que recèle cet environnement, les zones d'incertitude qui seraient à exploiter.

Le projet émerge toujours d'une analyse suffisamment serrée de la situation, analyse qui doit avoir pour principale fonction, en dehors d'une reconnaissance du terrain, d'identifier les opportunités existantes ; le projet consistera alors à s'appuyer sur certaines de ces opportunités, celles qui auront été retenues. Percevoir au sein d'un environnement un ensemble d'opportunités, au-delà des contraintes apparentes, c'est développer ses capacités de curiosité, de mobilité cognitive pour casser des façons habituelles de percevoir, pour se laisser accrocher par l'inédit qui se loge dans les interstices de l'évident et du déjà constitué. Se construire un projet, c'est d'abord construire toute une méthodologie de la curiosité à convertir ensuite en méthodologie d'appréhension des opportunités.

Esquisse d'un compromis entre le possible et le souhaitable

Des opportunités dégagées par l'analyse va émerger un projet possible. Ce projet est souvent issu d'un travail préalable consistant en l'inventaire de scénarios plausibles avec sélection du scénario qui semble le plus approprié au regard de critères à définir. Il sera confronté par l'auteur à ses propres finalités lesquelles s'appuient elles-mêmes sur des valeurs qui gagnent à être explicitées ; si les finalités sont tributaires des acteurs impliqués dans le projet et des