

**Session 3 : concept et fondamentaux du Projet de Service**  
**Un Projet de Service à quelles conditions**



**Conférence invitée**

**Pr Jean-Pierre BOUTINET** – Professeur Emérite – Centre de Recherche de l’Institut de Psychologie et Sociologie Appliquée - U.C.O. – Angers, Professeur associé à l’Université de Sherbrooke (Canada), Chercheur associé à l’Université Paris X

Depuis maintenant une, voire deux générations, nous sommes entrés dans des cultures de projet, impliquant que bon nombre de nos activités soient organisées sur le mode projet, c'est-à-dire celui d'une anticipation-réalisation, tant au niveau individuel que collectif : projet d'entreprise, management par projet, projet d'orientation, projet d'évènement, projet de paysage, projet de soin, projet pédagogique... : nous pourrions allonger la liste qui illustrerait ce passage obligé par le projet pour mieux orienter la diversité des actions que tout un chacun entreprend et les mener à bonne fin.

Ce recours, parfois intempestif, au projet est devenu un incontournable dans une société de plus en plus marquée dans son organisation par la complexité grandissante de nos modes de vie et l'incertitude de leur évolution. Cette société de l'information et de la communication qui doute d'elle-même après avoir remis en cause son idéal du progrès, est devenue une société sceptique sur son propre avenir et donc constamment soucieuse de se réassurer dans les actions qu'elle entreprend en s'appuyant sur une démarche de projet. De plus la mobilité incessante qu'elle a générée et dans laquelle les uns et les autres nous sommes pris nous confronte à la nécessité d'anticiper face à des environnements aux évolutions imprévisibles. Pour mieux s'adapter à ces environnements, s'est donc imposée une individualisation des dispositifs professionnels illustrée par le recours au projet : à partir d'un cahier des charges institutionnellement donné, que chaque individu esquisse par lui-même son propre devenir, que chaque entreprise pense par elle-même l'avenir qu'elle entend privilégier et les objectifs qui l'orientent.

Un tel mode de fonctionnement, le mode projet, implique des changements d'attitude par rapport à une organisation plus conventionnelle en termes de tâches. En première approximation on peut noter les éléments suivants :



- Les fonctionnements organisationnels deviennent moins hiérarchiques, moins verticaux, plus horizontaux ou transversaux à travers une mise en œuvre de réseaux de coopération, à partir d'une mission ou d'une commande à bien identifier par l'équipe-projet, chargée de faire une analyse de la situation de l'entreprise concernée ou du service en question pour mettre en évidence les priorités d'action qu'elle se donne sur un horizon temporel à définir.
- Le projet de service implique un fonctionnement collégial en équipes développant des synergies et des espaces fédérateurs de coopération à bien identifier, à partir d'un petit nombre de règles incontournables définies par l'équipe-projet.
- Les réponses à apporter à la mission confiée ne sont pas identiques d'un service à l'autre, ni répétables d'une année sur l'autre ; elles sont toujours singulières, au regard du service concerné.
- La démarche de projet génère des dynamiques liées aux enjeux soulevés par les priorités dégagées ; elle est donc mobilisatrice des énergies individuelles et de ce point de vue elle s'apparente à une tâche ouverte, toujours à reprendre, jamais terminée.

Certes travailler selon le mode projet n'est pas une panacée et depuis que ce mode a été introduit dans les organisations actuelles, bien des dérives sont apparues, celles par exemple de l'injonction paradoxale *obligeant* les acteurs du projet à se dire *libres* de participer au projet malgré les contraintes que l'on fait peser sur eux, celles d'une organisation complexifiée du travail conduisant à une surcharge des emplois du temps des acteurs du projet, engendrant stress et urgence, ce qui est contradictoire avec un dispositif projet qui doit se donner le temps pour lui, celles aussi d'une réduction de l'espace-projet à la poursuite d'objectifs opérationnels rigides, souvent évalués quantitativement, se centrant sur des indicateurs de performance et excluant toute marge d'incertitude ou d'erreur, celles encore d'un management insuffisamment participatif, voire autoritaire de l'équipe-projet conduisant les acteurs à une déception et à une démobilisation.

C'est dire que la démarche de projet est mise face au défi d'éviter de telles dérives qui vont la caricaturer et la défigurer, pour le moins la mener à des effets indésirables et décourager les acteurs. Ce défi implique de revenir constamment à ce qui constitue les fondamentaux de toute conduite à projet, cet art d'anticiper un avenir désiré au regard de la situation momentanée en prenant en compte cette situation dans sa complexité et les probabilités de son évolution.

A ce sujet 5 fondamentaux sont à mettre en valeur pour constituer des repères structurants :

1. Il n'y a pas de projet sans un auteur bien identifiable, individuel ou collectif (le service par exemple), initiateur d'un changement innovant à promouvoir dans un avenir plus ou moins proche ; cet auteur est lui-même entouré d'acteurs impliqués plus ponctuellement, en grande partie facilitateurs, que l'auteur sollicitera pour participer à l'espace-projet.

2. Toute construction de projet suppose une démarche itérative entre un travail de conception dégagant des priorités à partir d'une analyse problématique de la situation et un travail de réalisation pour déjà matérialiser et mettre en œuvre ces priorités selon des échéances et des moyens à définir.
3. La démarche-projet à mettre sur pieds ne saurait se laisser aller à l'une ou l'autre forme de simplification mais réclame de la part de l'auteur de prendre à bras le corps, comme un pari, une situation dans sa globalité faite de complexité et d'incertitude ; les zones d'incertitude seront à identifier au regard de repères à se donner, la complexité de la situation et de son évolution prévisible est à appréhender en privilégiant l'interaction de 3 à 5 dimensions pertinentes ; quoi qu'il en soit, ces dimensions auront trait inévitablement à l'un et l'autre des 5 registres suivants : l'espace, le temps, les ressources disponibles ou mobilisables, les moyens à se donner, enfin les acteurs en présence.
4. N'importe quelle situation ne saurait être porteuse de projet, notamment si elle est encombrée de contraintes plus ou moins insurmontables (administratives, financières, environnementales...) ou si elle est dominée par des conflits entre acteurs, voire si elle ne comporte pas suffisamment d'opportunités ; l'identification de ces contraintes, leur nature contournable ou pas, stimulante ou coercitive, la mise en évidence d'opportunités recelées par la situation susceptibles de favoriser la réalisation du projet vont permettre de décider de sa faisabilité ou de sa non-faisabilité.
5. La solution projetée retenue en fin de travail de conception restera toujours singulière, unique, propre à la situation ; elle n'est pas de l'ordre du répétable ou de l'emprunt à l'extérieur ; cette singularité fera la qualité, l'inédit du projet, son caractère créatif ; pour qu'elle soit rendue possible, il s'agira de veiller à ce qu'elle soit elle-même le produit de deux autres singularités à bien faire émerger, d'une part celle de la situation initiale avec ses caractéristiques propres et les questions qu'elle pose à auteur et acteurs, caractéristiques et questions saisies à travers un diagnostic initial, d'autre part celle de l'auteur avec sa sensibilité, son histoire et ses aspirations.

Si les fondamentaux se dérobent et donc si les conditions de la situation ne sont pas réunies pour lancer un projet porteur d'inédit et de créativité alors que l'obligation institutionnelle demeure de faire du projet, le service pourra se donner la liberté de fonctionner à moindre frais en se dotant d'un projet bureaucratique, *projet papier* qui répond formellement à l'obligation mais reste très économe sur le terrain dans sa mise en œuvre. Ce projet papier sera là, dans l'attente de temps meilleurs mais dans le moment présent on ne devra pas espérer grand-chose de lui.



Ce qui fait la richesse mais aussi la grande fragilité des démarches-projet c'est que pour être menées à bien elles impliquent constamment une approche paradoxale, nécessitant de se déplacer dans un équilibre instable sur un fil en cherchant continuellement à concilier les contraires inscrits dans une réalité toujours contrastée dans sa richesse ; on évoquera ici le paradoxe d'un travail de conception qui ouvre en même temps sur un travail de réalisation, le paradoxe aussi entre d'un côté une aventure qui mobilise des énergies individuelles, celles de l'auteur individuel ou des acteurs faisant équipe et de l'autre l'engagement d'une collectivité facilitatrice ; mentionnons encore le paradoxe lié à un souci d'efficacité recherché dans le changement à promouvoir, destiné à améliorer une situation, lequel souci d'efficacité est à faire cohabiter avec une recherche de sens pour les auteurs et acteurs impliqués. Sans doute faut-il clore notre énumération par un dernier paradoxe qui n'est pas l'un des moindres : dans ses résultats, le projet n'est jamais ordonné à une réussite totale pas plus qu'il n'est voué à un échec catastrophique ; il engendre un mixte de réussites et d'échecs qui sont à mettre en évidence, permettant à l'auteur et aux acteurs impliqués d'apprendre à faire la part des choses dans leurs entreprises pour se laisser questionner avant de rebondir vers un nouveau projet.

S'engager soi-même dans un projet, c'est tout au long de son déroulement maintenir une vigilance sur cinq paramètres essentiels dans toute démarche de projet :

- Celui des *sujets* engagés dans le projet et de leurs statuts respectifs, susceptibles d'évoluer en cours de route, en passant du sujet-auteur au possible sujet-assujetti sans oublier par le sujet adjuvant, le sujet confrontant, le sujet conflictuel et le sujet indifférent.
- Celui de l'*objet* visé par le projet : quelle est sa nature précise, les contours que l'on entend lui donner ? Est-ce bien toujours le même, celui façonné en cours de route que celui esquissé au départ ? Où en est-on dans la façon de le mettre en œuvre, des dérives possibles qui guettent son élaboration.
- Celui des *rejets* intentionnels ou involontaires survenant tout au long de la démarche de projet et appelant une gestion appropriée pour éviter que les rejets se transforment en drames ou en exclusions paralysantes.
- Celui du *trajet*, qu'il s'agisse du trajet envisagé comme du trajet réalisé avec ses différentes étapes à identifier, ses moments facilitateurs comme ses crises.
- Celui des *surjets* produits par le projet ou rendus difficiles, tous ces liens sociaux qu'une démarche-projet est susceptible de valoriser ou au contraire qu'elle n'arrive pas à tisser.

Partant de là on n'oubliera pas à la toute fin de réalisation d'un projet, lorsque les échéances sont atteintes, d'entreprendre un travail d'évaluation : une évaluation toujours plurielle, multidimensionnelle pour respecter la complexité inhérente à n'importe lequel des projets. Cette évaluation pourra porter sur les objectifs fixés, l'écart entre le point d'arrivée et le point de départ, les coûts et avantages, la satisfaction des acteurs ou le processus par lequel est passée la démarche de projet. Là encore, on évitera que l'évaluation plurielle comporte plus de 5 points de vue complémentaires, pour éviter de brouiller et compliquer l'appréciation portée sur ledit projet.

On pourra trouver à la fin des trois ouvrages suivants une bibliographie relativement fournie sur les questions évoquées plus haut :

- Boutinet, J-P, *Anthropologie du projet*, Paris Puf, 2007.
- Boutinet, J-P, *Grammaire des conduites à projet*, Paris Puf, 2010
- Boutinet, J-P, *Psychologie des conduites à projet*, Paris Puf, 2011, coll. *Que sais-je ?*