

**Voir aussi :**

**Action**  
**Complexité**  
**Émergence**  
**Information**  
**Flux**  
**Paradigmes**  
**Programme**  
**Réseau**  
**Stratégie**

## **PROJET**

Construction théorique prévoyant un ensemble d'interventions ou d'activités nourries par une intention et une finalité. Le projet tient compte du cadre de son déploiement.

Le projet fait souvent appel à un cadre de référence implicite ou explicite (paradigme) qui oriente l'intervention du système.

### **Un véritable outil de gestion :**

Il peut alors être défini comme un cadre de valeurs partagées et transmissibles, autour duquel se greffent une stratégie, un ensemble de programmes et d'actions, de règles et méthodes qui vont conditionner l'activité de l'organisation.

Le projet commande en quelque sorte un processus qui va des valeurs à l'action. C'est une notion clé et très opérationnelle de la complexité puisqu'elle constitue une interface entre plusieurs notions.

### **Une organisation souple :**

Le cadre qui définit le projet doit être perméable afin de laisser passer des informations pouvant modifier l'ensemble des valeurs, normes, règles et méthodes qui conditionnent les actions et structurent le système.

Ainsi, chaque partie, chaque membre de l'équipe doit être porteur de la connaissance de la totalité des valeurs et informations contenues dans le projet. Ou du moins savoir où les trouver, comment les identifier et les utiliser (opérationnalité). Cette modification implique naturellement une évaluation régulière de la réalisation du projet.

### **Le rôle capital du pilote :**

L'action devient opérationnelle dès lors que le pilote qui doit en assumer la responsabilité est désigné.

La réussite dépendra donc en fait de la compétence informationnelle et régulatrice (animation) du pilote et de son aptitude à intégrer d'autres idées dans le projet.

Le rôle de ce chef de projet, à cet égard, est fondamental : il sert d'interface disponible et rassurante à tous les acteurs engagés. Il détient les moyens de mettre en relation toutes les questions avec des réponses et des ressources pertinentes.

C'est cette fonction de coordination et de régulation qui est l'essentiel de sa mission. Être chef de projet c'est d'ailleurs constituer de facto, et de façon très

organisée, l'interface entre les différentes structures concernées par le projet (voir schéma module "Supports pédagogiques" ).

### **Finalités et objectifs :**

La réussite de l'action dépend aussi bien des objectifs et moyens qui en permettent la réalisation (aspect technique) que de la pertinence et de la valeur même du projet (définition des conditions initiales appropriées ou requises, conformité aux enjeux, aspect éthique).

En fait le chef de projet est principalement chargé d'établir, réviser et maintenir une "combinatoire de moyens" en fonction de ce qui "tend" le projet (délais, objectifs spécifiques et résultats visés) et ce qui le contrarie (les ressources elles-mêmes, l'implication et les interactions entre les acteurs, les aléas, l'information qui n'est pas là au bon moment, etc...).

### **Trois règles générales de fonctionnement :**

D'une façon générale le projet :

- définit la frontière "constituante" d'un système différent et/ou nouveau au sein de laquelle les parties ont un espace, une action, des valeurs, des interactions et un discours spécifiques.
- développe une protection perméable vis-à-vis de l'extérieur permettant à ce système de résister aux pressions et de garantir une cohésion, en contenant les turbulences internes.
- construit un cadre au sein duquel va émerger de la différence, des qualités nouvelles, et d'où peuvent s'exprimer et s'équilibrer de nombreuses tensions.

Tout projet définit un espace de créativité régulée qui, par l'émergence de nouvelles interactions, facilite la mise en œuvre de nouvelles activités.

### **Outil de management et d'intégration :**

le chef de projet doit intégrer cette notion. Le projet peut devenir autonome un jour où être porté par d'autres.

Le projet est un outil privilégié de management. Il présente l'avantage très net de raccourcir le cycle habitude / changement, lassitude / innovation, en réorientant à chaque fois la constitution des équipes et le brassage des compétences.

C'est un fantastique outil d'intégration qui donne en plus à ceux qui sont engagés, la possibilité de vivre des situations d'apprentissage et de succès, et de fonctionner dans un cadre de créativité, de coopérativité et d'échange. On constate également que les projets menés avec succès permettent à toutes les parties en présence de réaliser des gains de complexité (expertise, capacité supplémentaire de régulation et de traitement des problèmes).

### **Annexes :**

Six techniques de synchronisation avec les acteurs"

'Le projet latéral"