

PROJETS MULTIPARTENARIAUX ET COLLABORATIFS D'INNOVATION RADICALE

PARTAGE D'UNE RÉFLEXION EN CONSTRUCTION



- Le management de projet connaît une période de ruptures et de turbulences majeures.
- Ces ruptures et turbulences affectent des "fondamentaux" du management de projet.
- Ces ruptures de "fondamentaux" participent de tendances lourdes qui ont déjà affecté la gestion des opérations en milieu industriel : réactivité, flexibilité, réversibilité, agilité, virtualité, ...
- En outre, ces ruptures de "fondamentaux" s'inscrivent également dans l'idéologie néolibérale de l'"homme hypermoderne" : créativité et auto-responsabilité.
- Cette évolution du management de projet, par le biais de ruptures majeures, a des impacts psychologiques considérables car elle peut mettre en question nos rapports au monde, à nos organisations, aux autres et à nous-mêmes.
- Cette nouvelle donne du management de projet implique des pratiques psychologiques et psychosociales renouvelées,
- car à la complexité accrue des organisations et des processus d'innovations doit correspondre une complexité équivalente ou supérieure des dispositifs humains et des processus psychologiques en charge de la régulation de tels systèmes.
- La maîtrise de ces dispositifs et processus psychologiques devient un enjeu de société.

DES "FONDAMENTAUX"



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



1. LA NOTION MÊME DE PROJET

- Le **Project Management Institute**, dans son *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, présente de la sorte la notion de projet :

"Un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique."

- Il précise :

"La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminés."

"Chaque projet crée un produit, un service ou un résultat unique. Bien que des éléments répétitifs se rencontrent dans certains livrables du projet, cette répétition ne change pas de manière fondamentale le caractère unique du projet."

"Un effort en continu est généralement un processus répétitif car il s'exerce en suivant les procédures existantes d'une organisation. Par contraste, et en raison de la nature unique des projets, des incertitudes peuvent exister sur les produits, les services ou les résultats. Une équipe de projet peut faire face à des tâches nouvelles nécessitant une planification plus spécifique que pour un autre travail routinier."

1. LA NOTION MÊME DE PROJET

- En conformité avec les définitions de l'**International Standard Organization** et sa norme 10006, l'AFNOR a élaboré en 1992 la norme X50-105, puis en 2002, la norme X50-115, qui définissaient ainsi le projet :

"Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir."

- Dans les paragraphes suivants, la norme introduisait des commentaires qui précisaient cette définition générique :

"Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. (...) Un projet est caractérisé par : la satisfaction d'un besoin spécifique, un objectif autonome, un caractère novateur."

1. LA NOTION MÊME DE PROJET

- Dans la foulée, ECOSIP définissait le projet en 1993 comme :

"Création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande."

ECOSIP, sous la dir. de GIARD V., MIDLER C., 1993, Pilotages de Projets et Entreprises. Diversité et Convergences. Economica, p.18.

- À la même époque, l'AFITEP, en association avec l'AFNOR, proposait cette définition dans son Dictionnaire de management de projet :

"Système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage"

AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR éditeur, 2e éd., p. 4.



1. LA NOTION MÊME DE PROJET

- La **Commission Européenne** s'inscrit dans la même lignée dans son ouvrage "*Méthodes de l'aide. Lignes directrices. Gestion du cycle de projet.*"

"Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis.

Un projet comprend normalement :

- *des parties prenantes clairement identifiées, comprenant le groupe cible principal et les bénéficiaires finaux ;*
- *des mécanismes de coordination, de gestion et de financement clairement définis ;*
- *un système de monitoring et d'évaluation (pour soutenir la gestion de la performance) ; et*
- *un niveau adéquat d'analyse financière et économique, montrant que les avantages générés par le projet seront supérieurs à son coût.*

Les projets de développement représentent un moyen de définir et de gérer avec précision des investissements et des processus de changement."

Commission Européenne, mars 2004, Méthodes de l'aide. Lignes Directrices. Gestion du cycle de projet p.8.



1. LA NOTION MÊME DE PROJET

- Les années '90 voient l'émergence d'une critique de la représentation dominante du projet induite notamment par les prescriptions du Project Management Institute, notamment via le "Groupe de Montréal" et deux de ses plus célèbres contributeurs : **Navarre** et **Jolivet**.
- Apparaît la notion de "**métarègles**" qui confirme la contingence de projets.
- Ils définissent ainsi le projet :

"On utilise souvent le mot projet dans deux sens différents : le chemin (l'action de pro-jeter=jeter en avant), le point d'arrivée (l'objet du projet, par exemple le produit).

Le chemin : un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer par étapes successives une réalité à venir incertaine.

L'objet : un projet c'est un investissement matériel (et/ou immatériel) destiné à créer plus de valeur pour l'entreprise, le client, les acteurs projets et autres parties prenantes, tant sur le plan économique, technique que humain."

JOLIVET F., 2003, Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet, EMS, p.271



1. LA NOTION MÊME DE PROJET

Sous l'impact de la compétition internationale et de l'innovation technologique qui l'accompagne, les projets vont en se complexifiant, leur délimitation conceptuelle aussi.

En 1996, MIDLER identifie ces six caractéristiques de l'activité projet :

- *" Une **démarche finalisée par un but et fortement contrainte**. Un projet se définit d'abord par l'objectif à atteindre, décliné en termes de performance, de délai et de coût, et disparaît avec sa réalisation.*
- *Une **prise en compte de la singularité de la situation**. (...)*
- *Une **affaire de communication et d'intégration de différentes logiques**. La logique des projets suppose (...) la combinaison des expertises des différents acteurs (...) de la définition de la cible jusqu'à la mise sur le marché du produit. L'organisation de la coopération entre acteurs est un point clé de l'efficacité du projet.*
- *Un **processus d'apprentissage dans l'incertitude**. Un projet est, par essence, une activité risquée. Il faut s'engager dans le projet pour savoir s'il ira jusqu'à son terme et où ce terme se situera exactement. (...)*
- *Une **convergence dans une temporalité irréversible**. Contrairement à l'horizon des métiers, celui des projets est clairement borné par une fin annoncée ex ante. (...)*
- *Un **espace ouvert et fluctuant**. Il n'est pas possible de définir a priori les frontières du projet qui mobilise différents métiers dans l'entreprise ainsi que différentes entreprises (...). "*

MIDLER C., (1996), "Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception", in de TERSAC G., FRIEDBERG E., *Coopération et conception*, pp. 65 – 68.



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



2. LA PLURALITÉ DES TEMPS

- Le temps est un facteur constitutif de la conduite de projet depuis toujours.

- Les trois figures du temps :
 - le temps vécu comme une **contrainte mentale**, la *projection* ;
 - le temps vécu comme un **délai**, l'*anticipation* ;
 - le temps vécu comme une **ressource**, la *planification*.

- Le temps est une variable unitaire et partagée, d'un point de vue subjectif.



2. LA PLURALITÉ DES TEMPS

- Bon nombre de projets sont soumis aujourd'hui à la **chrono-compétition** ou "Bataille du délai", le **raccourcissement du temps**.
- Bon nombre de projets ont adopté une logique d'**ingénierie concourante** ou la **superposition du temps**.
- Les projets multipartenariaux rassemblent des acteurs porteurs de **rythmiques asynchrones** ou la **diversité du temps**.
- Un même acteur peut se voir confier plusieurs projets aux impératifs temporels différents, le **portefeuille projets** ou la **multiplicité des temps** et des priorités.
- Les projets s'inscrivent dans un contexte organisationnel marqué par la **culture de l'urgence** ou la **neutralisation du temps**.



2. LA PLURALITÉ DES TEMPS

Le temps du projet
devient
la conciliation de la pluralité des temps des acteurs impliqués ...



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'environnement social et les "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



3. LA DÉMATÉRIALISATION DE L'ESPACE

- Un projet, une organisation, une localisation.
- Un projet, une organisation, une localisation centrale et des lieux satellitaires.
- Un projet, des organisations, des lieux satellitaires et un espace central à inventer.
- Une galaxie de projets, ..., des espaces structurés comme un réseau neuronal ?



3. LA DÉMATÉRIALISATION DE L'ESPACE

Project Room

Plateforme projet

Espace collaboratif virtuel

Kick Off Meetings

Reboosting



3. LA DÉMATÉRIALISATION DE L'ESPACE

L'espace du projet
devient
une création des acteurs impliqués ...



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information

- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



4. LA DÉVALORISATION DE L'INFORMATION

- La rationalité limitée ou la capacité limitée à transformer l'information en décisions pertinentes.
- La surcharge cognitive ou la capacité limitée à traiter de l'information.
- L'épuisement professionnel ou l'impossibilité à faire face à la surabondance d'informations.



4. LA DÉVALORISATION DE L'INFORMATION

- L'information vécue comme un produit de consommation.
- L'omniprésence de l'information.
- La surabondance de l'information.
- La prolifération des sources.
- L'information victime de ses "prothèses".



3. LA DÉVALORISATION DE L'INFORMATION

Le projet devient d'abord
un processus de valorisation et de construction d'informations
entre les acteurs impliqués ...



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel

- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



5. LA TRANSFORMATION DU BINÔME RELATIONNEL

- Une relation archétypale millénaire : le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage.
- Une relation entre "maîtres".
- Une ligne de partage nette.
- Des traces régulières dans le lexique juridique et administratif.



5. LA TRANSFORMATION DU BINÔME RELATIONNEL

- Le client s'incarne sous différentes formes : le commanditaire, le client, l'utilisateur, le client potentiel ...
- Le client s'"invite" dans le projet, sa conduite et son contrôle.
- À l'inverse, les projets "invitent" leurs clients.
- Les réseaux d'innovation peuvent compter plusieurs maîtres d'œuvre et plusieurs maîtres d'ouvrage de natures différentes.



5. LA TRANSFORMATION DU BINÔME RELATIONNEL

Co-développement

Bêta Testers

Conduite de projets par prototypage

Expansion des logiques "open source"



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet

- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



6. L'HÉROÏSME DU LEADER DE PROJET

- Le leader de projet a toujours été une figure centrale du management de projet.
- Au cours des trois dernières décennies, deux grands débats ont animé la question du rôle et des responsabilités du leader de projet :
 - la contradiction fondamentale entre logique verticale ou logique "métiers", et logique transversale ou logique "projets" ;
 - la dénomination et les responsabilités induites (manager de projet, chef de projet, coordinateur de projet, responsable de projet, directeur de projet, etc.).
- À la composante managériale initiale, s'est surajoutée depuis une quinzaine d'années une nette composante "leadership" qui souligne l'importance de l'influence, de la négociation, éventuellement de la médiation.
- Le projet et celui qui le porte se sont appréciés au fil des années au point de former un idéal-type depuis la fin des années '90 : le temporaire, le réseau, l'auto-contrôle, la confiance, la gestion de son sort comme la gestion d'un actif, ... L'ouvrage de BOLTANSKI et CHIAPELLO, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, a théorisé cette évolution.



6. L'HÉROÏSME DU LEADER DE PROJET

À titre d'exemple, le *Référentiel de compétences Direction de Projet A, B, C, D*, de l'International Project Management Association qui distingue compétences techniques, contextuelles et comportementales, celles-ci se déclinant de la sorte :

- leadership,
- engagement et motivation,
- self control,
- affirmation de soi,
- gestion du stress,
- ouverture d'esprit,
- créativité,
- orientation résultat,
- efficience,
- argumentation,
- négociation,
- conflits et crises,
- fiabilité,
- appréciation des valeurs,
- éthique.



6. L'HÉROÏSME DU LEADER DE PROJET

Le projet devient d'abord
un processus d'élaboration d'alliances précaires
dont le leader de projet est à la fois l'instigateur et le garant



- 1. La notion même de projet
 - 2. La pluralité des temps
 - 3. La dématérialisation de l'espace
 - 4. La dévalorisation de l'information
 - 5. La transformation du binôme relationnel
 - 6. L'héroïsme du leader de projet
 - 7. La liquéfaction des organisations
-
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
 - 9. Les extensions du périmètre de référence
 - 10. L'irruption des "stake holders"
 - 11. Les enjeux de la connaissance
 - 12. Vers une économie de la création?



7. LA LIQUÉFACTION DES ORGANISATIONS

- Les frontières des entreprises s'estompent ou se complexifient, car elles ne peuvent plus mener seules tous leurs projets, et singulièrement les projets d'innovation de rupture.
- La conduite de tels projets impliquent une telle diversité de compétences que de nouveaux "arrangements" organisationnels s'avèrent nécessaires. Des phénomènes d'alliances et de réseaux apparaissent comme ce fut le cas antérieurement pour la conduite d'opérations.
- Ces nouveaux "arrangements" brouillent les représentation classiques : un projet, une organisation. Ils créent des systèmes de loyauté plus complexes : loyauté envers l'entreprise, loyauté envers le projet, loyauté envers le réseau de partenaires.
- Les doubles systèmes de loyauté nécessitent des prises de décisions complexes quasi permanentes et mettent en œuvre des processus de **double négociation**.
- En outre, le fonctionnement en réseau multipartenariaux génèrent de nouveaux modes relationnels baptisés **coopétition** depuis les travaux de NALEBUFF et alii.

Nalebuff, B., Brandenburger, A. *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 1996.



- 1. La notion même de projet
 - 2. La pluralité des temps
 - 3. La dématérialisation de l'espace
 - 4. La dévalorisation de l'information
 - 5. La transformation du binôme relationnel
 - 6. L'héroïsme du leader de projet
 - 7. La liquéfaction des organisations
 - 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
-
- 9. Les extensions du périmètre de référence
 - 10. L'irruption des "stake holders"
 - 11. Les enjeux de la connaissance
 - 12. Vers une économie de la création?



8. LES TENTATIONS DE LA RÉGULATION ET DE LA CONTRAINTE

- La conduite de projet connaît aujourd'hui une **situation paradoxale** :
 - chaque projet est considéré comme original et donc particulier ; à ce titre, il requiert une conduite spécifique et adaptée ;
 - la multiplication des projets appelle à une systématisation, voire une standardisation, de leur traitement, de leur gestion.

- En d'autres termes, ce paradoxe s'exprime à la fois :
 - par la **stimulation de la créativité** à toutes les phases du déroulement du projet ;
 - par la **routinisation** d'un maximum d'activités internes au projet et peu porteuses de valeur ajoutée.

- Apparaît depuis quelques années la tentation d'imposer un "standard" unique ou quasi unique dans la gestion de projet, qui ferait référence, notamment le *Project Management Body of Knowledge* du Project Management Institute. Ou encore des méthodologies supportées par un package logiciel comme Prince II.



8. LES TENTATIONS DE LA RÉGULATION ET DE LA CONTRAINTE

- Focalisation sur la notion de "métarègle".

« Une métarègle est une règle pour écrire des règles. Les métarègles du management de projet sont les facteurs premiers de succès des projets. Elles permettent d'écrire les règles de fonctionnement d'un projet en prenant en compte ses spécificités, son avancement et son environnement. Les règles de fonctionnement d'un projet définissent l'organisation, le processus de développement et les attitudes à adopter.»

JOLIVET F., (2003), Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet, EMS éditions

- Exemple, un projet doit être :

1. auto-organisé
2. identifié
3. structuré
4. piloté
5. segmenté

6. planifié
7. flexibilisé
8. "routinisé"
9. "capitalisé"
10. materné

6. L'HÉROÏSME DU LEADER DE PROJET

Le projet devient
un processus de négociation et d'adaptation quasi permanentes
des modalités de mises en œuvre de métarègles

- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence

- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



LES EXTENSIONS DES PÉRIMÈTRES DE RÉFÉRENCE

- L'open innovation et la métaphore du "management des résidus et des déchets"
- L'open innovation et la métaphore "du tube au réseau de distribution d'eau"



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"

- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



10. L'IRRUPTION DES "STAKE HOLDERS"

"Les parties prenantes du projet sont des personnes et des organisations comme par exemple des clients, des commanditaires, l'entreprise réalisatrice et le public, qui prennent une part active au projet, ou dont les intérêts peuvent être affectés, positivement ou négativement, par l'exécution du projet ou par sa réalisation. Elles peuvent également exercer une influence sur le projet et ses livrables. Les parties prenantes peuvent se trouver à différents niveaux au sein de l'organisation et posséder différents niveaux d'autorité, ou peuvent être externes à l'entreprise réalisatrice du projet."

Project Management Institute, 2008, Guide du corpus des connaissances en management de projet, p.246.

- Les paroissiens avaient peu le droit à la parole en cours d'édification de la cathédrale ...



10. L'IRRUPTION DES "STAKE HOLDERS"

Sponsorship

Championship

Nimby

Corporate Social Responsibility

Les réseaux sociaux

Intervention et soutien des Pouvoirs
publics dans les projets d'innovation



- 1. La notion même de projet
- 2. La pluralité des temps
- 3. La dématérialisation de l'espace
- 4. La dévalorisation de l'information
- 5. La transformation du binôme relationnel
- 6. L'héroïsme du leader de projet
- 7. La liquéfaction des organisations
- 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
- 9. Les extensions du périmètre de référence
- 10. L'irruption des "stake holders"
- 11. Les enjeux de la connaissance
- 12. Vers une économie de la création?



11. LES ENJEUX DE LA CONNAISSANCE

- Depuis la moitié des années 90, les entreprises oscillent ou maintiennent un équilibre entre leurs processus d'exploration et d'exploitation, comme l'ont montré les travaux de MARCH et de ses continuateurs.

« L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution. »

« L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs. »

MARCH J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 71-87.

- La résolution de ce dilemme prend la forme d'un concept métaphorique : l'***ambidextrie***.



11. LES ENJEUX DE LA CONNAISSANCE

- L'Ecole des Mines de Paris et son modèle C/K, s'inscrit dans cette même perspective.



- 1. La notion même de projet
 - 2. La pluralité des temps
 - 3. La dématérialisation de l'espace
 - 4. La dévalorisation de l'information
 - 5. La transformation du binôme relationnel
 - 6. L'héroïsme du leader de projet
 - 7. La liquéfaction des organisations
 - 8. Les tentations de la régulation et de la contrainte
 - 9. Les extensions du périmètre de référence
 - 10. L'irruption des "stake holders"
 - 11. Les enjeux de la connaissance
 - 12. Vers une économie de la création
-



12. VERS UNE ÉCONOMIE DE LA CRÉATION ?

■ La création est-elle :

- un contexte,
- un vecteur,
- un produit,

d'une nouvelle forme d'économie ?

■ Comment une économie de la création s'articulerait-elle avec une économie de la connaissance ?

■ Dans cette perspective, la créativité devient-elle un atout ou une nécessité ?

■ Quelle place occupe la créativité occuperait-elle dans la conduite d'un projet ?



12. VERS UNE ÉCONOMIE DE LA CRÉATION ?

CONCEPTION

DEVELOPPEMENT

REALISATION

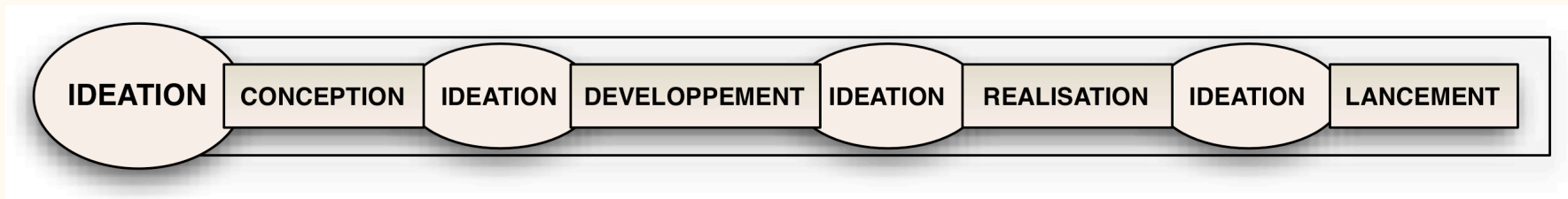
LANCEMENT



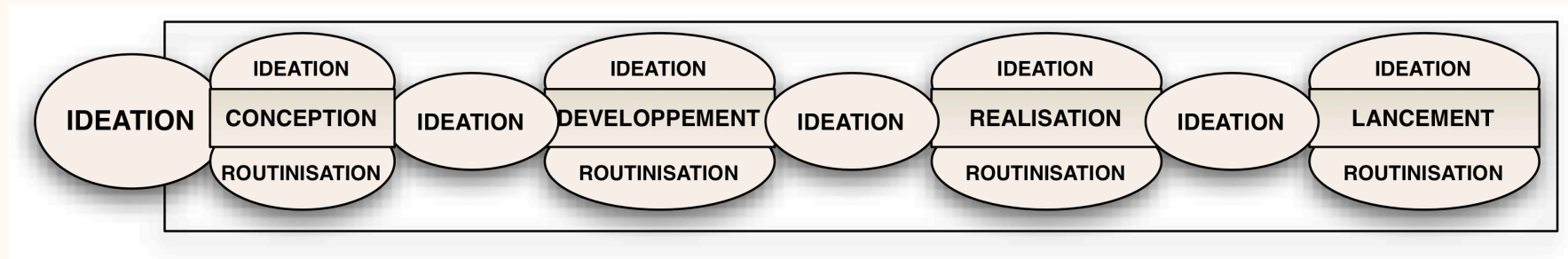
12. VERS UNE ÉCONOMIE DE LA CRÉATION ?



12. VERS UNE ÉCONOMIE DE LA CRÉATION ?



12. VERS UNE ÉCONOMIE DE LA CRÉATION ?



UNE LECTURE PSYCHOSOCIALE



"... le management de projet est essentiellement une discipline des sciences humaines. Le facteur humain y est prédominant, que ce soit au niveau de l'équipe de projet en tant que groupe social ou des comportements et des motivations des parties prenantes ou des influences de l'environnement, qui peuvent être d'ordre social, économique ou politique."

LOUAFAT., PERRET F.L., 2008, Créativité et innovation. L'intelligence collective au service du management de projet, Presses polytechniques et universitaires romandes, p.4.



Elaboration de plans stratégiques de formation
à la conduite de projet

Soutien et coaching psychosocial aux leaders de projets

Accompagnement des groupes de projet

Feedbacks aux groupes de projet

Kick Off Meetings

Reboosting sessions

Communautés de pratiques

Adoption de plateformes collaboratives

Apports de méthodes créatives

Laboratoire de simulation de management de projet

Intervention en situation de conflit



Un nouveau rôle est-il en train de naître
dans le management de projet :

MEDIATEUR INTER-ORGANISATIONNEL ?





Jean-François Leroy ■ +32 495 54 74 84 ■ jean-francois.leroy@ulg.ac.be

<http://psgo.ulg.ac.be>