

Guide méthodologique

Le **mémoire de projet tutoré** traite d'une tâche effectuée en responsabilité par l'étudiant-e pendant son stage de scolarité en fin de première ou, le plus souvent, de seconde année de master.

Il comporte 30 à 40 pages, sans annexes, et doit être remis dans le mois suivant la fin du stage ou au plus tard le **15 novembre** de l'année concernée.

Il doit impérativement suivre le plan ci-dessous, à l'exception des sections considérées par l'étudiant-e comme sans objet ou faisant double emploi. Les différentes sections doivent être regroupées en deux ou trois parties d'une longueur sensiblement égale.

Il donne lieu à une soutenance orale individuelle devant les enseignants chargés du suivi des projets tutorés, qui fixent la date de cette soutenance après la remise de deux exemplaires papier du mémoire au secrétariat de l'IEE et le dépôt d'une copie électronique (sans annexes, en PDF ou en .doc) pour la boîte mail jean-marc.benammar@univ-paris8.fr. Pour être validée au titre de l'année universitaire N-N+1, la soutenance doit impérativement avoir lieu avant le 15 décembre N+1.

La date de cette soutenance n'est fixée qu'après la remise des exemplaires (version papier et version électronique) et tient compte des disponibilités des enseignants chargés du suivi des projet tutorés, ainsi que de l'étudiant-e.

L'étudiant-e s'exprime en premier et expose les raisons du choix de l'activité traitée, les difficultés rencontrées et les apports (personnel, professionnels) du travail effectué pendant une dizaine de minutes.

Le jury demande ensuite des précisions sur un ou plusieurs points abordés par l'étudiant-e, ou poser des questions à finalité technique ou professionnelle en rapport avec le sujet faisant l'objet de l'interrogation.

Le jury délibère ensuite immédiatement et détermine la note attribuée à l'étudiant-e au titre de l'EC de Projet tutoré.

Cette note tient compte :

- de la validité des raisonnements et des méthodes suivis pour arriver aux résultats exposés ;
- de la pertinence des solutions retenues ;
- de la qualité des réponses aux questions posées par le jury ;
- de la présentation orale ;
- de l'intérêt professionnel des tâches réalisées, en particulier du degré d'autonomie atteint par l'étudiant-e pendant son travail.

I – Objet du projet : le "quoi"

1. Identifier le projet (petit, grand ? fermé, ouvert ? simple, complexe ?)
2. De quoi s'agit-il ? Quelle manifestation veut-on réaliser ? A l'intention de qui ?
3. Quelles sont les perspectives du projet (à court terme, à moyen terme...)?
4. Comment l'intituler (surnom ou nom de code qui deviendra familier) ?
5. Résumer son objet dans un court texte (10 à 25 mots).

COMMENTAIRES

Cette première page du projet mérite un soin particulier en matière de formalisation (choix du vocabulaire, notamment).

Le sens est à enrichir, à préciser.

Plusieurs versions successives sont nécessaires pour affiner la définition du projet.

*La question-clé est double : **de quoi s'agit-il ? Que veut-on faire ?***

*On cherchera toujours à définir le projet pour **ce qu'il est et ce qu'il veut être**, mais aussi dans le cadre plus général où il s'inscrit.*

On cherchera à lui donner son appellation en précisant au mieux son sens (présentation d'un nouveau marché, d'un nouveau produit, d'une nouvelle technique ; étude d'un problème, enquête, opération de relations publiques, ouverture sur un milieu professionnel...).

*La meilleure entrée en matière pour un projet est d'être capable de définir sa **raison d'être** : ce à quoi il sert et au nom de quoi on le met en place. Un bon projet est entièrement planifié ; tous ses aspects sont étudiés, même si des changements ont lieu en cours d'élaboration.*

II – Motifs du projet : le "pourquoi"

1. Quelle est l'idée de départ ? Quelles en sont les origines ?
2. Quelles sont les raisons de ce projet ? Qu'est-ce qui le justifie ?
3. Sur quel constat s'appuie-t-on (enquête, étude, témoignage, diagnostic...)?

COMMENTAIRES

Il y a toujours une idée au départ d'un projet. Elle en constitue l'origine, à mi-chemin entre un fait constaté (panne, échec, opportunité, atout...) et une intention (volonté, choix, intuition).

Il est parfois difficile de retrouver "comment est venue" l'idée.

Plus généralement, un projet naît de la conclusion d'une étude (appelée parfois pré-étude) et s'enracine alors dans un diagnostic, une enquête, un audit, un rapport. Il s'agit d'étayer le projet en le justifiant.

On détermine alors les raisons conduisant au projet.

Ce travail de justification et d'étayage du projet est la première marque du sérieux d'un projet. Celui-ci a besoin de racines pour germer et grandir.

Un projet sera volontiers abandonné quand "le dossier est vide". Mieux vaut donc apporter des éléments prouvant son intérêt. Il est par conséquent nécessaire de répondre (avec arguments à l'appui et aisance) à la question : Pourquoi ce projet ?

III – Objectifs du projet : le "quoi", le "combien", le "pour quand"

C'est la déclinaison concrète et chiffrée de ce que l'on veut obtenir.

1. Quels sont les **objectifs** en termes de **résultats** (prioritaires ; secondaires ; en termes qualitatifs, hiérarchisés) ?

2. Quels sont les **objectifs intermédiaires** ? Quelles sont les étapes d'aboutissement successif ?
3. Quels sont les effets induits possibles (positifs, négatifs) si les objectifs sont atteints (ou s'ils ne sont pas atteints) ?
4. Quels sont les (éventuels) objectifs cachés, catalyseurs, freins ?

COMMENTAIRES

Pour énoncer précisément les objectifs du projet, il est souvent nécessaire d'effectuer une analyse des besoins et d'établir un cahier des charges qui fournira les critères d'évaluation lors du bilan final.

La définition des objectifs marque la première étape de la conduite d'anticipation que constitue tout projet. On ne rappelle jamais assez qu'un objectif est toujours une projection, c'est-à-dire la préfiguration d'un résultat que l'on veut atteindre. A ce titre, c'est une estimation. C'est pourquoi on peut toujours déterminer un objectif. Il sera atteint ou non : à charge de mesurer ultérieurement l'écart entre cet objectif et le résultat (en phase de bilan).

Un objectif peut être précis, chiffré, ambitieux, réaliste... Sa qualité influence l'impact qu'il aura sur ses acteurs, les membres du groupe. L'ensemble du groupe a-t-il participé ou non à la définition des objectifs ? Se sent-il très concerné ? L'objectif est-il attrayant, voire motivant ? Comment est-il perçu ? Est-il en concurrence directe ou indirecte avec d'autres objectifs ?

L'importance des objectifs et leur imbrication complexe incitent à distinguer :

- **Les objectifs de résultats ;**
- **Les objectifs intermédiaires** (souvent masqués ou oubliés) ;
- **Les effets induits envisageables** (prévisions) ;
- **Les objectifs cachés** (supposés ou soupçonnés), c'est-à-dire les mobiles réels qui peuvent sous-tendre un projet.

*Dans la pratique courante, on retrouve souvent un condensé ou un développement détaillé de l'objet, des motifs et des objectifs d'un projet à travers la notion, parfois assez floue, de **cahier des charges**.*

Il est bon d'encourager les auteurs et les acteurs d'un projet à travailler sérieusement la partie consacrée aux objectifs. Ils orientent l'action et suscitent l'effort à produire. Il s'agira de les faire partager par un travail préalable de concertation ou de les expliquer afin de les rendre les plus mobilisateurs possible.

IV – Ressources : le "avec quoi" et le "avec qui"

1. Quelles sont les allocations de ressources (budget, moyens humains, matériels, logistiques, patrimoine d'expérience, "boîte à idées") nécessaires au projet ?
2. Quelles sont les ressources à prévoir ? Elles peuvent être disponibles (et nécessiter parfois un inventaire), mobilisables (participation de ressources extérieures) ou à investir (budget achats, recrutement...).
3. Quelles sont les contraintes (financières, juridiques, techniques) ?

COMMENTAIRES

La gestion des ressources prend de plus en plus d'importance dans la conduite des projets. Il est évident que les ressources susceptibles d'être mises à la disposition des projets par l'IEE et l'Université sont limitées. Le groupe a tout intérêt à rechercher la meilleure adéquation entre objectifs et moyens et à avoir de l'imagination !

Le goût de l'organisation, de l'intendance, l'astuce, l'art de négocier, de trouver des arrangements (échanges de bons procédés) sont des qualités nécessaires aux responsables de projet, qui ne peuvent plus négliger le côté matériel (solutions économiques restant fiables), notamment en sollicitant des sponsors ou en recherchant des partenariats.

V – La variable temps : la droite de temps, le déroulement des opérations dans le temps

1. Quel est le calendrier (dimension statique du timing) ? Comment l'ensemble du projet s'inscrit-il dans le temps disponible ? Quelle est la pertinence de chaque date-butoir ? Faut-il tenir compte de l'actualité ? Faut-il saisir des opportunités liées à une période précise ?
2. Quel est le "compte à rebours", le "rétro-planning" (dimension dynamique du timing) ?
3. Quel est le timing optimal ? Certaines actions peuvent-elles commencer (et se poursuivre) en parallèle ? Quelles sont les actions qui doivent impérativement être terminées afin que les suivantes puissent commencer ? Quelles sont les étapes pouvant servir de "clignotants d'alerte" ?

Tracer une droite de temps fait prendre conscience de la réalité des délais.

VI – Rôles : les personnes impliquées par le projet pendant toute sa durée

1. Définir les compétences nécessaires : responsable du projet, acteurs permanents, experts (internes ou externes), contributeurs internes, partenaires extérieurs, relais d'influence, champion ("chantre" du projet), cheville ouvrière (personne-clé), chargé de communication...
2. Construire l'équipe en définissant les rôles respectifs : champ de responsabilité, missions spécifiques, contribution aux objectifs...
3. Définir les engagements de chacun : disponibilité, motivation, délégation.
4. Etablir un contrat mutuel : règles de fonctionnement, planning des rencontres, contributions, tout en veillant à la cohérence et à la cohésion de l'ensemble des acteurs.

COMMENTAIRES

*La mise en place d'une équipe autour d'un projet pose la question de sa gestion de sa constitution à sa dislocation, en passant par son organisation et son animation. Les responsables de projet ont aujourd'hui affaire à un véritable problème de **team-building**.*

Il s'agit de définir les compétences nécessaires en dépassant les notions d'expertise ou d'aptitude pour prendre en compte les rôles à distribuer.

Ainsi, on n'oubliera pas d'identifier qui peut jouer les rôles de champion du projet ("chantre") et de cheville ouvrière ("plaque tournante"), personne dévouée, "homme ou femme à tout faire". Ensuite, il s'agira de gérer les engagements de chacun en termes de délégation, de motivation et de disponibilité et d'établir un contrat moral pour fixer les règles de fonctionnement.

Quatre enjeux : unité, cohésion, coordination, complémentarité.

Trois nécessités : créer un style de vie, créer ses rituels, faciliter les conditions d'une dynamique de groupe.

Un groupe a besoin d'être structuré, mais pas trop. Il y a toujours un équilibre à trouver.

VII – Résistances : difficultés, scénarios "à risques" possibles

Le projet est un travail de prospective. Il ne faut pas hésiter à envisager le pire.

1. Quelles sont les résistances possibles (humaines, organisationnelles...)?
 - a. Passives : inertie, indifférence ;
 - b. Négatives : polémique, critique, obstruction ;
 - c. Constructives : apport, amendement ;
 - d. Structurantes : contre-projet.
2. Quels sont les obstacles matériels envisageables : juridiques, budgétaires, techniques, aléatoires ?

Savoir faire face et gérer les situations de tension ou de crise est plus facile en les anticipant avant qu'elles ne se produisent.

COMMENTAIRES

*L'étudiant-e doit se demander objectivement si le contexte du projet lui est globalement favorable ou hostile. Cela peut mériter un approfondissement de la réflexion afin de détailler atouts et risques du projet. S'agissant des **résistances**, on s'efforcera de prendre le recul nécessaire pour identifier leur nature. L'expérience montre qu'on peut en retenir quatre : passive, négative, constructive, structurante. Il convient de les analyser (et si possible de les prévoir) et d'estimer leur degré d'importance et de probabilité. On distinguera ensuite les **obstacles**, plus ponctuels et souvent mieux connus. Leurs origines (domaines financier, technique, météorologique...) sont plus faciles à cerner. On admettra enfin que les résistances au projet mettent les nerfs à l'épreuve : confiance en soi, stabilité émotionnelle, vulnérabilités personnelles. Conduire un projet nécessite une bonne dose de sang-froid et de concentration.*

VIII – Ajustements : types de réponses possibles à apporter aux résistances et aux obstacles

1. Décalage, repli, glissement dans le temps, sans modification du projet.
2. Modification, variante, autre branche de l'alternative sans changement des objectifs prioritaires du projet ; solution de remplacement.
3. Révision des objectifs à la baisse (ou à la hausse).
4. "Scénario-catastrophe".

Gérer un projet, c'est avoir un souci constant d'adaptation, notamment en prévoyant les "clignotants" qui commandent la révision d'un projet.

COMMENTAIRES

Conduire un projet consiste à trouver les meilleures réponses possibles aux résistances et obstacles rencontrés. C'est aussi prendre en compte l'interaction permanente entre un projet et son environnement. Dans certains cas, cela appellera un simple décalage ou un glissement. Dans d'autres cas, quelques modifications ou retouches devront être apportées au projet. Certaines résistances ou des obstacles majeurs peuvent conduire à la révision des objectifs, voire de la portée et du sens du projet. Enfin, un contexte d'échec, de crise ou d'accident grave dirige vers les "scénarios-catastrophe".

Prévoir, c'est connaître la porte de sortie du projet. Il est important de savoir arrêter et adopter une position de repli sans désordre. C'est le propre d'une conduite d'anticipation. Même si on ne peut pas tout prévoir, le jeu des simulations permet de se préparer à réagir stratégiquement. L'existence d'une seule solution de remplacement disponible est un facteur de sécurité pour les acteurs du projet.

IX – Bilan du projet : suivi de contrôle et de recadrage au fil de son déroulement

1. Assurer le feedback pour le suivi de l'ensemble du projet par des rendez-vous (points de suivi) prévus à l'avance.
2. Distinguer le suivi de contrôle, de recadrage, de soutien.
3. Conduire des bilans partiels : identification des "clignotants", des étapes-clés, des ajustements.
4. Terminer par un bilan final : rappel des critères d'évaluation, mesure des écarts, résumé, synthèse, enseignements tirés des succès et des échecs : c'est l'étape décisive du point de vue pédagogique.

**Animer un projet, c'est prendre le soin de tirer des enseignements et de progresser en déterminant son bilan.
Même l'échec est formateur et enrichissant.**

L'essentiel de ce guide méthodologique a été rédigé par Rachid KRIM, enseignant fondateur de la MST DERCY ayant précédé le master "Commerce international et marketing export" et de l'UE "Projets d'action" qu'il a assurée jusqu'en 2002. Nous lui rendons un hommage fidèle en continuant à diffuser ses conseils qui ont permis la formation des promotions successives de ces deux diplômes.

J.-M.B. – S.R.