



L'analyse stratégique des projets

Rémi Bachelet

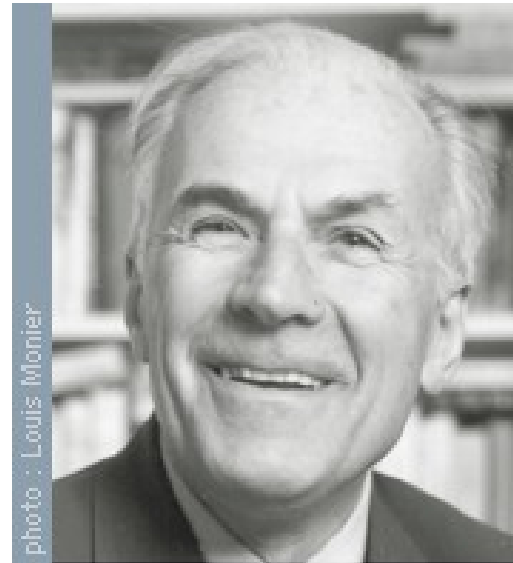
Ce cours est disponible <http://rb.ec-lille.fr>

Cours distribué sous licence
Creative Commons,
selon les conditions suivantes :

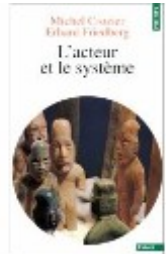


École Centrale de Lille
Cité Scientifique
BP 48 F-59651 Villeneuve d'Ascq Cedex

Les « inventeurs » de l'analyse stratégique



Théorie développée par Michel Crozier,
puis Erhard Friedberg



Bibliographie

- L'acteur et le système (77)
- Le Phénomène bureaucratique (97)
- Le Pouvoir et la Règle (93)

L'analyse stratégique : une approche particulière

On adopte une approche inverse de celle des « théories des organisations » classiques.

- **Classique** : l'organisation forme et conditionne les individus
- **Ici** : les individus exploitent des espaces de liberté, l'organisation est le produit de leurs « jeux »

Deux grands postulats :

1. L'organisation est une construction sociale, la **résultante** des actions des individus.
2. Il existe un **espace de 'jeu'** entre les contraintes et c'est cet espace de liberté qui définit les acteurs

Concepts-clés de l'analyse stratégique

Enjeu

Acteur

Incertitude ...

.... et pouvoir

Stratégie

Systeme d'action

Exemple d'application de l'analyse stratégique : projet d'installation d'un parc d'affaire dans un village

Exemple tiré de.

PICQ Thierry,

« Manager une équipe projet »

Dunod, 1999, pp 59-60



1. Le maire de la commune

Caractéristiques

Notable local, il a depuis peu des ambitions au niveau régional

Il a fait récemment l'objet de nombreuses critiques quant à son manque de dynamisme

1. Le maire de la commune

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
<p>Notable local, il a depuis peu des ambitions au niveau régional</p> <p>Il a fait récemment l'objet de nombreuses critiques quant à son manque de dynamisme</p>	<p>Sa légitimité dans le lancement de projet ambitieux</p> <p>Son influence locale</p> <p>Son avenir politique sur le plan régional</p>	<p>Est en position de pouvoir et de décision</p> <p>Est soutenu des lobbies locaux</p> <p>Forte personnalité qui inspire le respect</p> <p>Vient d'être réélu</p>	<p>A été réélu de justesse</p> <p>Son équipe est vieillissante et peu compétente sur les questions économiques et sociales</p> <p>Manque d'expérience et de compétences sur ce type de grands projets</p>	<p>Démarrer le projet « pour voir » en insistant sur les actions de communication et de promotion</p>

2. Les deux élus écologistes de la majorité municipale

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
<p>Jeunes conseillers municipaux, ils sont assez inexpérimentés</p> <p>Ce sont les nouveaux venus de l'équipe municipale</p>	<p>Ne pas perdre la face par rapport aux militants écologistes</p> <p>Montrer qu'ils sont crédibles au sein de l'équipe municipale</p>	<p>Ils sont considérés comme des personnes de bonne volonté</p> <p>Ils ont un comportement positif, constructif et non polémique</p>	<p>Tirailés entre le soutien à l'équipe municipale et la défense de l'environnement</p> <p>Sont parfois les auteurs d'interventions naïves en réunion qui nuisent à leur crédibilité</p>	<p>Attendre que le projet démarre et se positionner « pour » ou « contre » en fonction de comment les choses se passent</p> <p>Soutenir le projet tout en rassurant les militants écologistes</p>

3. Les riverains du futur parc d'affaire

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
Population de retraités qui habitent dans des lotissements assez luxueux en bordure du futur parc d'affaire	Conserver un environnement paisible et de qualité, assurant le maintien de leur cadre de vie... et de la valeur de leurs propriétés	Ils se connaissent bien et forment un groupe uni Ils apparaissent comme déterminés : ils n'ont rien à perdre	Peu nombreux Peu de moyens de pressions réels Ne peuvent aller trop loin dans un combat contre un projet de développement économique et social	Faire échouer le projet à tout prix

4. Le secrétaire général de la mairie

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
<p>Employé de la commune, il ne fait pas partie des élus</p> <p>Agent administratif compétent et reconnu</p>	<p>Assurer le bon fonctionnement et la qualité des services municipaux</p>	<p>Gérer et maîtriser efficacement les ressources disponibles (financières, humaines, techniques, etc.)</p> <p>Occupe ce poste depuis 12 ans et en connaît tous les rouages</p>	<p>Soumis au pouvoir de décision du maire</p> <p>Il a émis publiquement des doutes de la capacité de la commune à mener un projet de ce type : le maire n'a pas apprécié cette prise de position</p>	<p>Se tenir le plus possible à l'écart du projet pour ne pas déstabiliser les services municipaux</p>

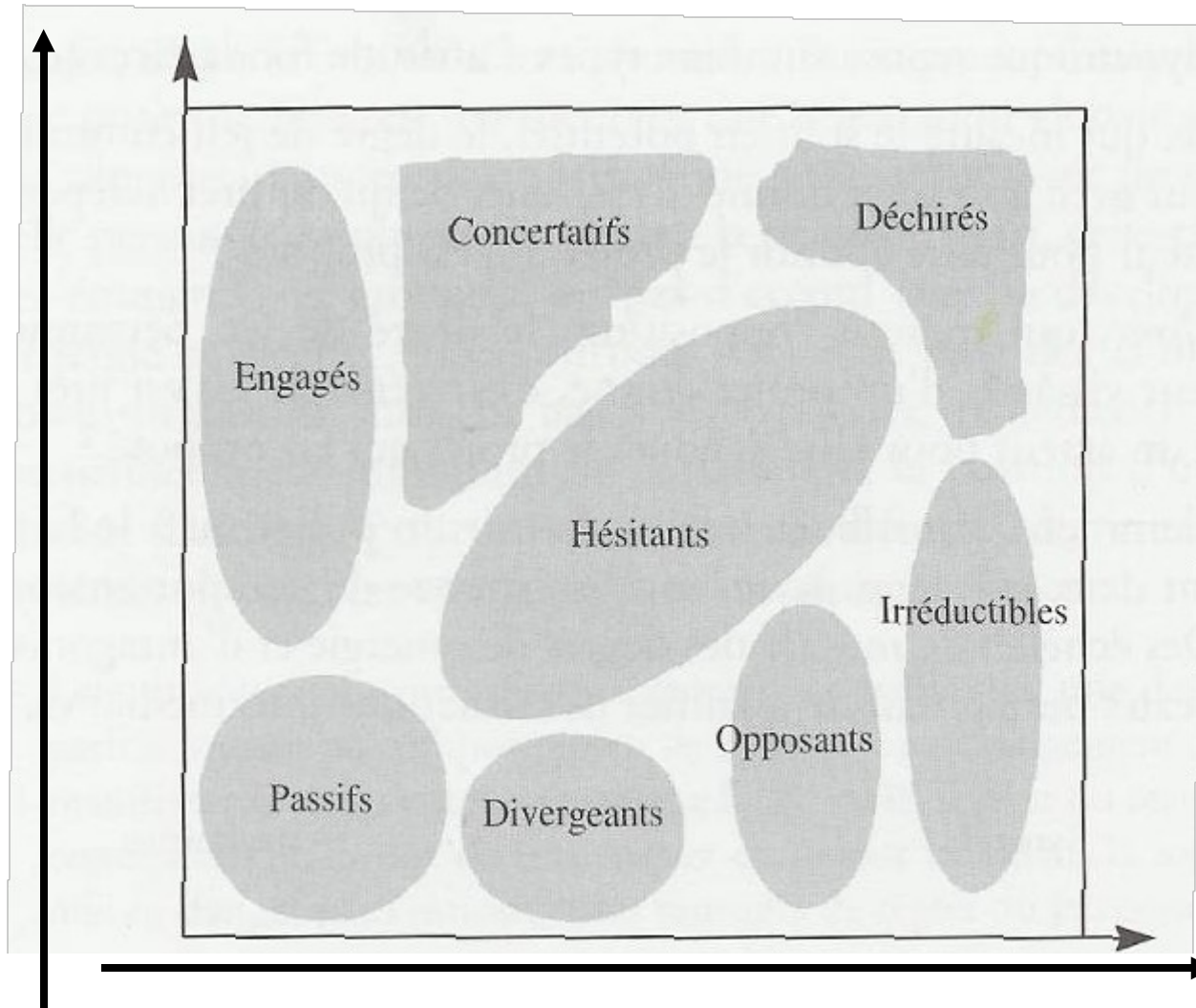
5. Le chef de projet

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
<p>Contractuel municipal, il a été embauché pour mener à bien le projet</p> <p>Il a déjà participé à des opérations importantes dans le domaine du développement socio-économique</p>	<p>Réussir un projet où il est en situation de forte autonomie</p> <p>Se faire connaître dans une région où il souhaiterait s'installer</p>	<p>Expérience de projets de ce type</p> <p>Possède toutes les compétences nécessaires</p> <p>Personnalité jeune, dynamique, « fonceur »</p>	<p>Peu de connaissance des réseaux de décision locaux et régionaux</p> <p>Venant de Paris, il a peu de connaissance de la culture locale, majoritairement « rurale »</p>	<p>Réussir à construire et commercialiser un parc d'affaire dans les délais impartis</p>

Diagramme de synthèse

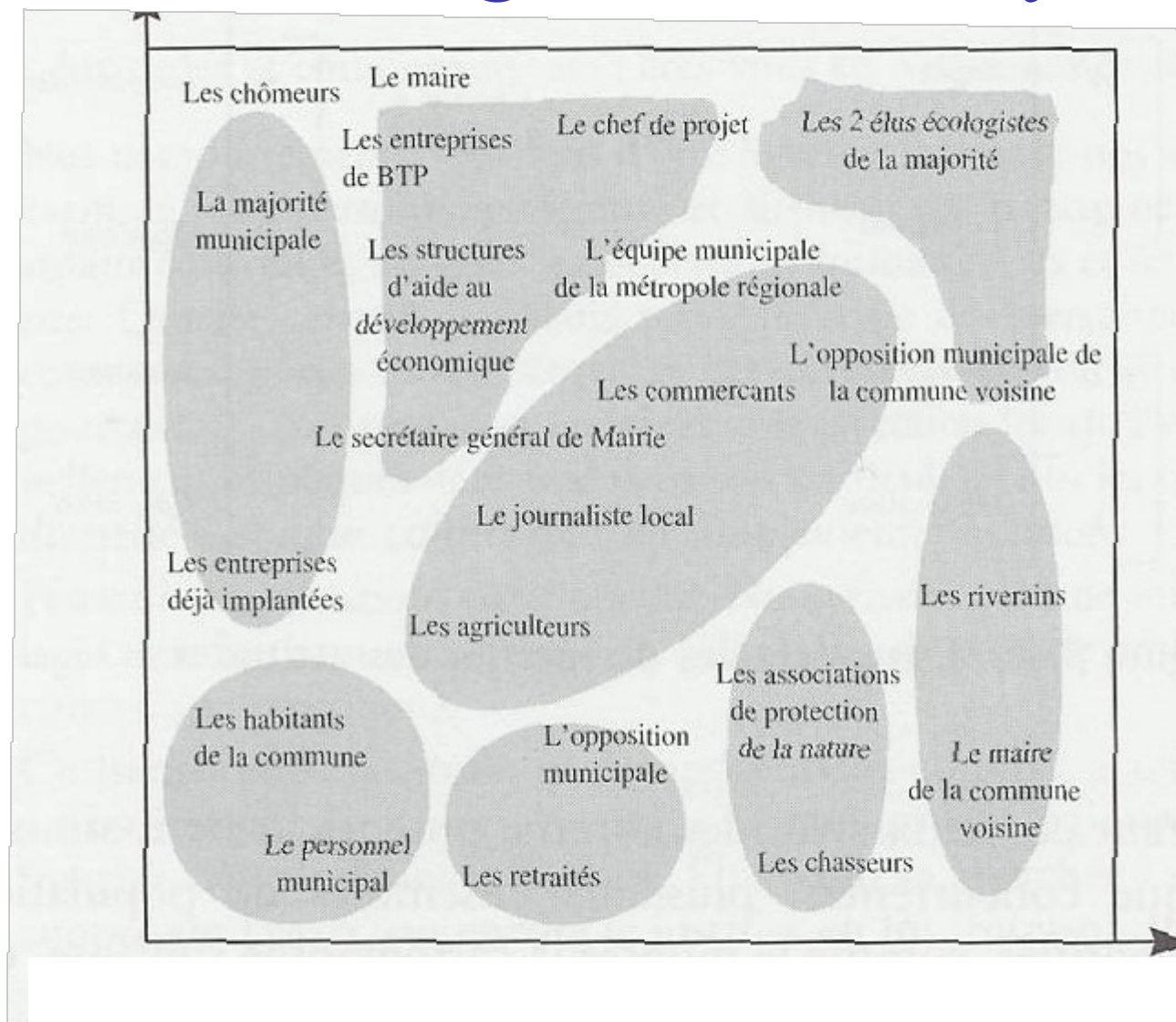
Soutien croissant
(énergie dépensée
pour faire aboutir le
projet)

Enjeux « pour »

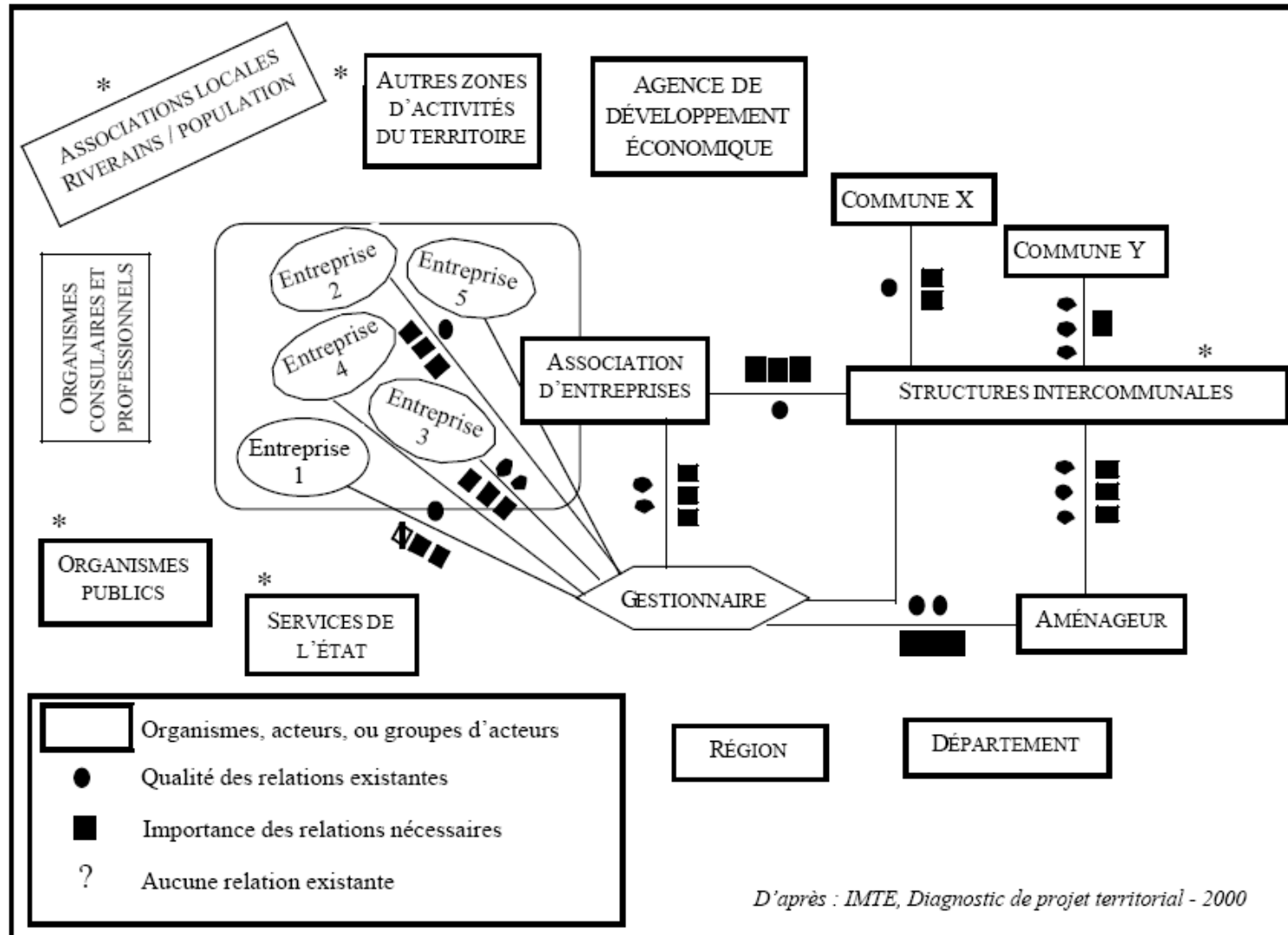


Antagonisme croissant (énergie dépensée
pour faire échouer le projet) **Enjeux « contre »**

Diagramme de synthèse



Sociogramme



Enjeu

- .. *conséquences des changements envisagés*
- .. *ce qu'il y a à gagner ou à perdre*

Acteur

Individu concerné et capable d'intervenir sur un problème donné.

- concerné : à **partir des enjeux** on trouve, itérativement, les acteurs appropriés.
- capable d'intervenir : l'acteur est **d'autant plus influent** qu'il peut mobiliser des ressources pertinentes

L'enjeu fait l'acteur !

- ⇒ Enjeu **faible** pour un acteur = l'acteur est **peu motivé** donc peu important
- ⇒ Si l'enjeu est **commun**, l'acteur peut être **collectif** : le « groupe d'individus qui partage cet enjeu »

Les ressources d'un acteur

Ses atouts/handicaps pour influencer sur la situation

Les ressources mobilisables par un acteur peuvent prendre de nombreuses formes ...

- Techniques (faire fonctionner, réparer)
- Relationnelles (accéder à quelqu'un d'important, connaître le client)
- Connaissances (savoir analyser, anticiper)
- Capacité de blocage (s'opposer)
- Légitimité (ancienneté, rôle formel)
- Charisme (personnalité, force de conviction)
- Activisme (propension et énergie pour agir)
- ...

Zone d'incertitude

Part d'indétermination que comporte une situation, un problème.

⇒ Ressources dont dispose un acteur **plus** sa marge d'autonomie dans sa mise en œuvre

Une zone d'incertitude, c'est avoir la liberté d'agir
... ou pas.

Un acteur contraint d'agir d'une certaine manière n'a pas de Z.I. !

Cas à la SEITA : le chef d'atelier n'a pas le pouvoir d'affecter une opératrice lorsqu'un poste se libère, la règle de l'ancienneté prévaut

⇒ *le chef d'atelier détient un titre, mais n'est pas vraiment « chef », puisqu'il ne contrôle pas cette Z.I.*

Incertitude et pouvoir

"Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale; plus celui-ci disposera de pouvoir".

Par exemple : votre mél ne marche plus

- A. seul l'ingénieur-système par ailleurs « très occupé » pourrait intervenir : il a donc
 - 1) La maîtrise de la ressource nécessaire
 - 2) La marge de manœuvre pour intervenir plus ou moins rapidement
- B. Vous attendez un mél important

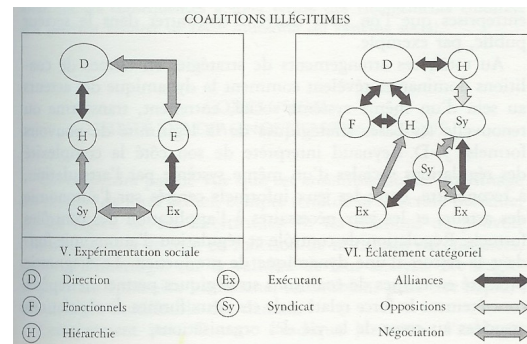
$$Z.I = \text{son pouvoir sur vous} = A \times B$$

Stratégie

Ensemble cohérent de comportements qu'un acteur adopte en vue de préserver ses intérêts.

- La stratégie est orientée en fonction des enjeux
- Toute stratégie est **rationnelle** aux yeux de celui qui l'utilise
 - ... mais il y a plusieurs rationalités (selon le rôle, l'identité, l'appréhension de la situation « rationalité limitée »...)

Systeme d'action concret

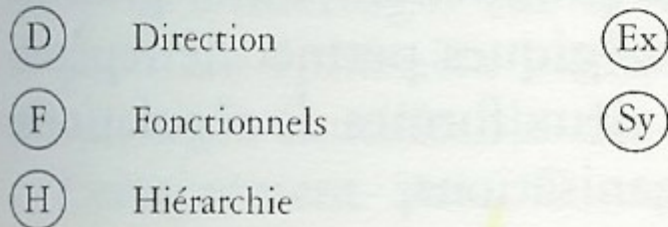
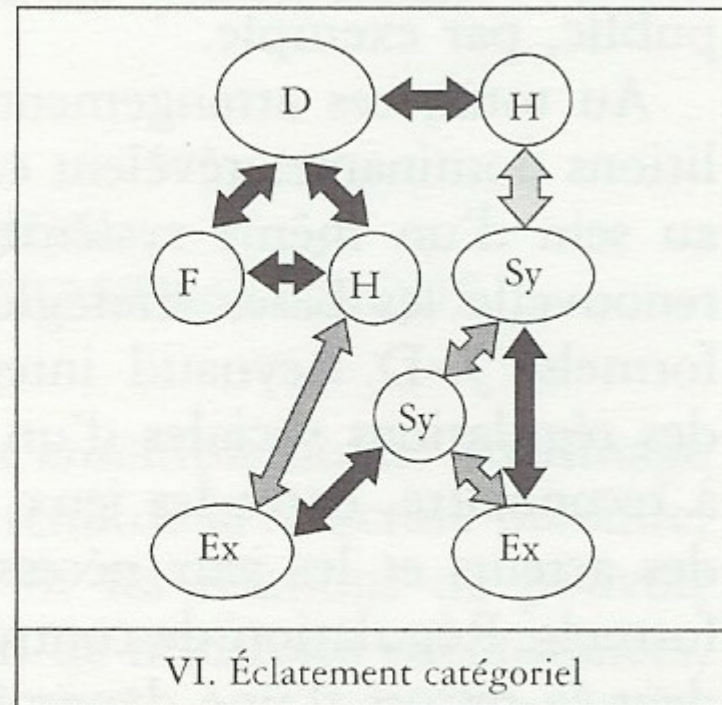
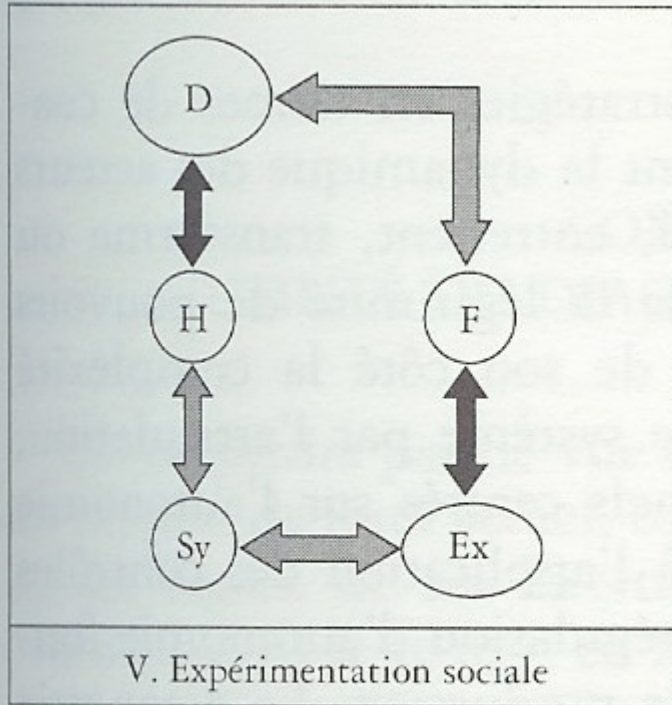


C'est la résultante des différentes stratégies.

⇒ Ce **Systeme d'action concret** ne recoupe pas forcément l'organigramme (qui ne représente que la partie formelle de l'organisation).

Exemples de systèmes d'action concrets

COALITIONS ILLÉGITIMES



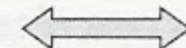
Exécutant

Syndicat

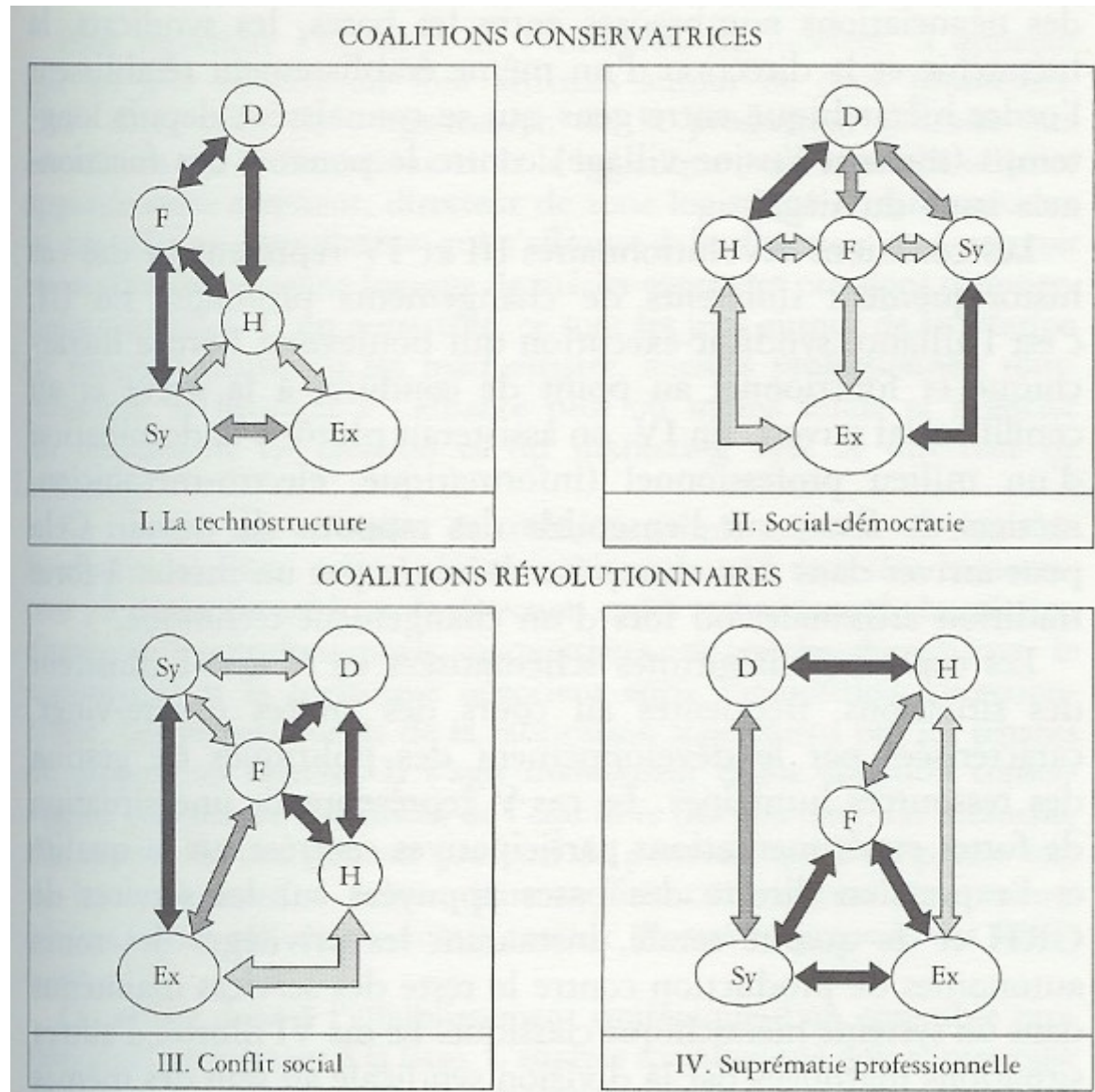
Alliances

Oppositions

Négociation

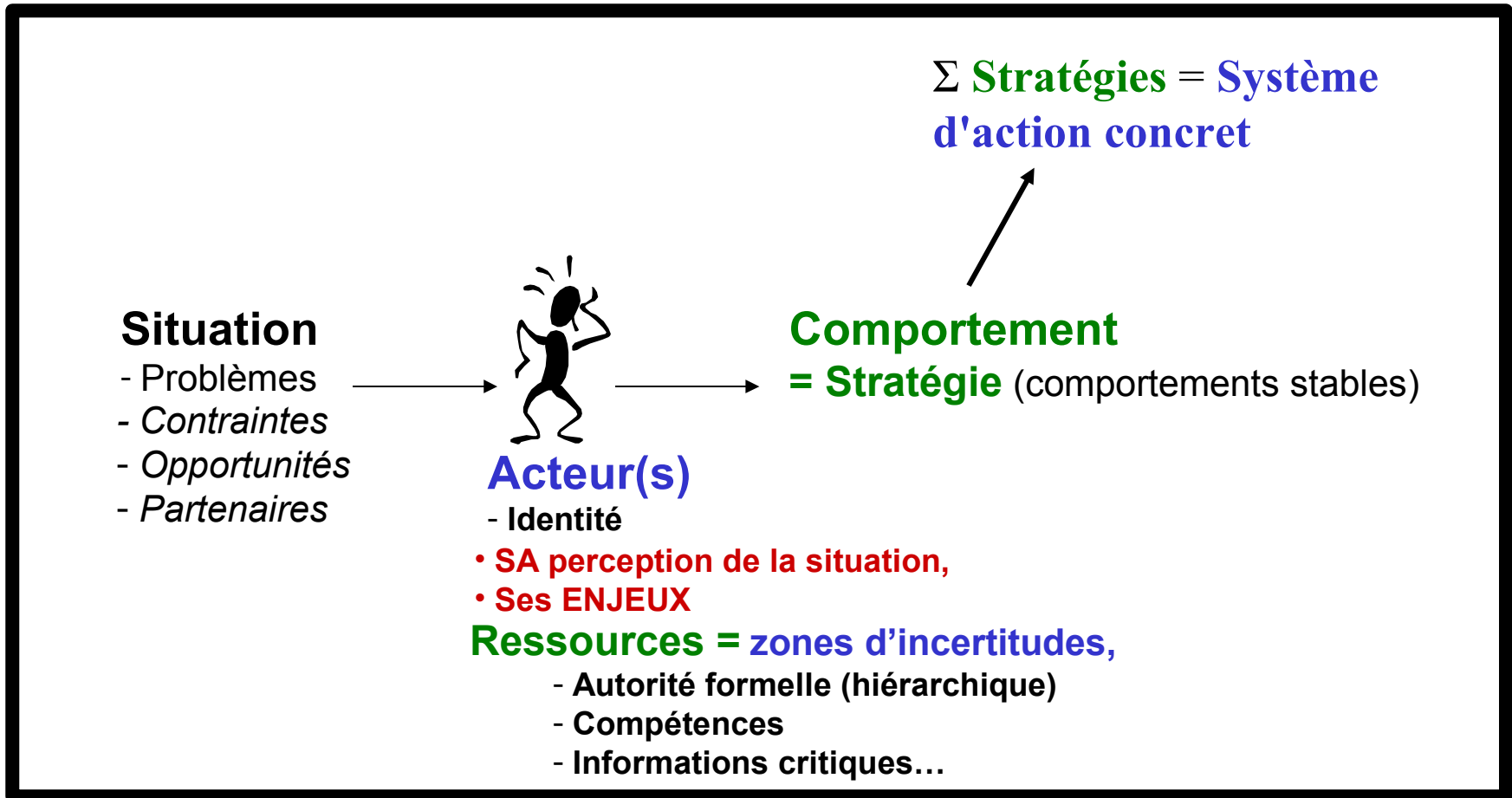


Exemples de systèmes d'action concrets



Extrait de « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise » - Renaud Sainsaulieu Françoise Piotet Presses De Sciences Po

Synthèse de la démarche



Démarche d'analyse stratégique

Étude en cinq étapes :

1. Identifier les problèmes et les **enjeux**
2. En déduire les **acteurs** (individus ou groupes) pertinents
3. **Étudier chaque acteur** en détail. *Ressources, handicaps, marges de manœuvre, zones incertitudes. Prendre en compte sa rationalité, « se mettre à sa place ».*
4. En déduire les **stratégies** qu'ils mettront en oeuvre
5. L'interaction entre les stratégies détermine le **système d'action concret**

Mais une fois que l'on a trouvé le système d'action concret, que fait-on ?

On ne s'arrête pas là ! Le but est de réussir le projet pas de se limiter à un diagnostic

... on met au point un **plan d'action**

- Définir ses objectifs précis dans chaque domaine (*cf. définir un bon objectif = CAMERA*)
- Pour chacun, trouver les actions nécessaires pour l'atteindre –
 - *SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats = forces, faiblesses, opportunités, menaces).*
 - *Facteurs internes : utiliser ses forces // renforcer ses points faibles ou sinon les minimiser,*
 - *Facteurs externes : exploiter les opportunités qui vont se présenter // éviter les menaces*
 - *Bien réfléchir, être imaginatif : Méthodes de Résolution de Problèmes brainstorming.*

Le plan d'action..

Domaine	Administratif et juridique		Relations internes		Communication avec le partenaire		Technique	
	Objectifs	Actions	Obj.	Act.	Objectifs	Actions	Obj.	Act.
Court terme : <i>d'ici une semaine</i>								
Moyen terme : <i>d'ici six mois</i>								

Il faut bien entendu faire un suivi des objectifs et remettre ce plan d'action à jour régulièrement ...



Voies ouvertes par l'analyse stratégique

Valeur opérationnelle : La connaissance du système d'action permet de comprendre et d'anticiper les évolutions mieux que les autres théories des organisations

⇒ Compréhension de la dynamique du système

⇒ Voies d'action possibles : acteurs à convaincre, leurs enjeux...

Merci de votre attention !

Questions ?

- À qui/comment communiquer une analyse stratégique ?
 - Aborder « bille en tête » la question du pouvoir est mal vu...
 - S'il faut communiquer, le faire plutôt sur le plan d'action obtenu grâce à l'analyse stratégique que sur l'analyse elle-même.

Inventaire de situations de pouvoir,

French et Raven (1960)

French, J. P. R. Jr., and Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group dynamics* (pp. 607-623). New York: Harper and Row.

1. **Pouvoir de récompense**
2. **Pouvoir de punition**
3. **Pouvoir de référence** (*charisme, un individu peut décider d'agir par imitation envers un ou des individus*)
4. **Pouvoir légitime** (*situation où le pouvoir formel est reconnu, mais les gens obéissent au titre (roi, capitaine, chef d'équipe) pas à la personne*)
5. **Pouvoir d'expertise** (*connaissances, compétences*).