

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

Site web eesd.cnam.fr

Le modèle de l'organisation par projet

Résumé

Après une introduction qui pose la question de la définition de ce qu'est un projet, ce texte aborde les points suivants : quelques fondements philosophiques du projet ; l'enracinement historique du projet ; les typologies des projets ; l'organisation par projet : forme ou modèle ? ; la distinction entre le principe de la dualité « maître d'oeuvre – maître d'ouvrage » et le modèle de la concourance ; les configurations organisationnelles du projet ; la notion de « métarègles » ; la gestion de projet et la référence à des phases ; les dysfonctionnements ; un focus sur Un écrit fondateur des représentations contemporaines de la gestion de projet : C. Midler, *L'histoire de l'auto qui n'existait pas* ; un focus : *Le Building Information Modeling (BIM)* ; management de projet et responsable de projet.

Introduction

L'organisation par projet est une forme organisationnelle contemporaine à laquelle il est couramment fait référence, non sans ambiguïté, en particulier celle de la confusion opérée entre « projet » et « entreprise » ou encore entre « projet » et « création » (d'entreprise ou pas, d'ailleurs). Les analyses du champ se réfèrent à une domination implicite des postulats de l'« école sociotechnique » (qui se développe durant la décennie 1950 autour du *Tavistock Institute* et qui offre une pensée de l'intra-organisationnel qui articule social et technique).

Le Dictionnaire de la Langue Française de Dupiney et Vorrepière donnait comme origine, en 1867, le mot *projectus* signifiant littéralement « lancé en avant ». *Le Dictionnaire Robert*, environ cent ans plus tard, fait découler le mot projet de projeter, du bas latin *projectare* signifiant, dans un sens proche à la précédente origine, jeter en avant.

Yvon PESQUEUX

D'après J.-P. Boutinet¹, le concept apparaîtrait au Quattrocento dans le champ architectural, donc pour ce qui concerne l'aménagement spatial ce qui l'enracinerait dans la rationalité technique de la maîtrise des créations humaines. C'est ainsi qu'avec la philosophie des Lumières, projet et progrès vont se trouver associés pour déboucher sur l'idée de projet de société après la Deuxième Guerre Mondiale, la crise des années 1970 conduisant à sa récupération microsociale corrélative au « moment libéral »² venant faire du projet de vie l'essence du soi dans l'expression de sa liberté. L'individu se trouve invité à se réaliser lui-même et à maîtriser son destin. L'intentionnalité est inhérente au concept de projet. Pour J.-P. Boutinet, l'idée de projet traduit l'obnubilation de la modernité dans son oscillation entre les deux figures du projet que sont la figure technique (avec le passage de l'idéalisation à la réalisation) et la figure existentielle (un individu ou un collectif se donnent des perspectives d'action en lien avec une recherche de sens et s'achève avec la disparition du sujet ou du collectif).

J.-P. Bréchet & A. Desreumaux³ proposent un essai de théorisation de la notion de « projet » sur la base de quatre aspects :

- Le projet comme nécessité vitale, biologique, avec l'idée de finalisation des comportements, d'adaptation, par opposition à la sclérose ;
- Le projet comme enjeu existentiel comme porteur d'une recherche de sens face à l'absurdité des situations, par opposition à l'absurde ;
- Le projet comme opportunité culturelle pour fonder son devenir face aux exigences de la vie en société d'autant que l'idéologie dominante de l'innovation et du changement participe à ce processus de légitimation, par opposition à la marginalisation ;
- Le projet comme perspective pragmatique ou praxéologique comme aide à l'action, par opposition à l'improvisation.

G. Van Wijk⁴ le définit à partir de 3 registres : ce que l'on a l'intention de faire, comme processus émergent et du fait de son aboutissement attendu. Il insiste sur le fait que le projet n'est pas une organisation du fait de leurs différences en termes de processus et de résultat en reprenant les marqueurs que sont l'intention (au lieu de l'objectif), l'émergence (au lieu de la planification) et l'ouverture sur l'environnement (au lieu d'un contexte contractuel).

Avec le projet, il est à la fois question d'attention, de tension et d'intention d'où l'intérêt de se référer à des « tensions », conditions nécessaires à la genèse d'un projet avec une tension entre ce qui existe et ce que le projet va dépasser, une tension à comprendre comme un effort ou au moins une application soutenue et une tension qui consiste à tendre vers au regard de son champ lexical (tendu, détendu, étendu, par extension).

Les définitions sont nombreuses et diverses, cependant, deux grandes familles de définitions se distinguent :

¹ J.-P. Boutinet, *Anthropologie des conduites à projet*, PUF, Paris, 1993

² Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

³ J.-P. Bréchet & A. Desreumaux, « Pour une théorie stratégique de l'entreprise projet, collectif et régulation », 1^o Colloque « Raison(s) et décision », IAE Lille, 27 mai 2004, pp. 44-67

⁴ G. Van Wijk, *Théorie des projets*, Ellipses, Paris, 2020, 125 p.

- Celles qui sont articulées au sens français du mot : le projet est ce qui s'attache à la fois à l'aspect intentionnel des choses et à l'objectif à atteindre, mais fort peu à la période correspondant au passage à l'acte et au déroulement de celui-ci, c'est-à-dire la mise en œuvre des actions prévues pour atteindre l'objectif que l'on s'est fixé, en un mot la réalisation. Cette perspective peut être divisée en deux classes de significations : la représentation de quelque chose que l'on pense atteindre, ou que l'on a l'intention de faire. Les synonymes peuvent être : dessein, intention... et celle d'un travail ou d'une rédaction préparatoire, d'un premier état. Par analogie, cette façon de voir le projet fait qu'on l'apparente à d'autres mots tels qu'ébauche, brouillon... comme avec le « projet de loi ». Il subsiste dans cette approche l'idée d'un « non maîtrisable » qui conduit, dès le départ, à accepter avec un certain fatalisme que des événements perturbateurs insuffisamment pris en compte dans l'analyse initiale, puissent infléchir le déroulement que l'on avait envisagé.
- Celles qui sont articulées au sens anglo-américain du mot : le mot anglais *project* est un faux ami. Lorsque l'on parle de projet dans le sens d'avoir l'intention de faire quelque chose, les anglo-américains utilisent le verbe *to plan* proche de planifier en français. Il y a donc, dans la perspective anglo-américaine, toute la logique de l'aspect maîtrisable des événements à accomplir.

La question de l'usage organisationnel du terme se pose. Comme le soulignent J.-P. Brechet & A. Desreumaux⁵, « *politique, projet, stratégie, sont des termes qui ne se recouvrent pas mais qui confrontent à une sémantique difficile du fait d'emplois très instables (...)* Le concept de projet est sans doute celui qui apparaît le plus partagé avec les autres disciplines en dehors du management. Le concept de projet est sans doute celui qui apparaît le plus partagé pour désigner l'action intentionnelle et anticipée. C'est là une première raison de retenir cette notion. Une deuxième raison tient au fait que le terme de projet est aussi d'un emploi très répandu dans le monde des organisations. Enfin, une troisième raison tient au souhait de ne pas opérer de distinctions redoutables à établir entre le politique, le stratégique, voire le tactique. De ce point de vue, le projet recouvre pour nous à la fois le politique et le stratégique, ce que l'on pourrait appeler l'entreprise politico-stratégique ». Les auteurs soulignent l'importance de la mobilisation dans la notion de projet. C'est pourquoi ils vont privilégier, pour l'aspect organisationnel, son acception comme anticipation à caractère opératoire, donc une perspective volontariste. Il s'agit de contester la situation actuelle au nom d'une situation désirée à concrétiser. Le projet est porteur des paradoxes et des tensions de l'action. Le concept de projet est porteur d'une logique de passage (du présent vers le futur, de l'individuel au collectif). C'est cela qui induit une forme de primauté accordée à la conduite de projet, notion majeure dans les écrits professionnels.

Les caractéristiques du projet comme anticipation à caractère opératoire seraient ainsi une confrontation à la complexité, une application à un sujet individuel ou collectif, la recherche de l'inédit comme une utopie mobilisatrice et sa mise en œuvre pour faire advenir. Pour ces mêmes auteurs, il s'agit d'un dispositif de rationalisation (donc on raisonne ici en termes de sens) et de régulation (on raisonne ici en termes de règles).

⁵ J.-P. Brechet & A. Desreumaux, *op. cit.*
Yvon PESQUEUX

Le rôle théorique de la notion de projet est somme toute assez faible : en économie, la logique de l'allocation prime celle de la conception et la sociologie souligne la difficulté de s'extraire de son histoire et de sa vie.

La référence au projet ouvre la question d'un autre fondement théorique de l'action collective avec la référence à un substrat projectif, la reconnaissance d'une forme d'autonomisation du collectif, une économie de la délibération et de la coordination et la primauté accordée à un enjeu pratique.

G. Garel⁶ fonde une histoire de la gestion de projet après avoir spécifié les ingrédients nécessaires pour dépasser la simple analyse chronologique :

- Des études de cas présentant des aspects emblématiques par leur ampleur, leur succès (ou leur échec), qu'il s'agisse d'événements, d'ouvrages ou de nouveaux produits ;
- Des analyses sectorielles consacrées à une entreprise ou un secteur (aéronautique, travaux publics, automobile, par exemple) ;
- Des repères de type « modèles archétypiques » positionnés dans le temps.

On ne le suivra pas ici quand il va parler des cathédrales ou de grands projets d'infrastructure réalisés avant l'apparition de la grande organisation car rien ne permet de dire qu'il s'agit de projets. Par contre, on l'accompagnera dans la lecture qu'il propose des travaux de C. Navarre⁷ qui distingue « le degré zéro » de la gestion de projet qui se caractérise par son autonomie rationalisatrice (des années 1930 aux années 1950) et qui consacre la part prise par les grands projets dans l'intervention de l'Etat mais sans gestion spécifique de ceux-ci du « degré un » de la rationalisation standardisée.

Il faut souligner l'importance du modèle standard du *Project Management Institute* (PMI) créé aux Etats-Unis en 1969 (la même chose se produira en France avec l'*Association Française – puis Francophone – des Techniciens et Ingénieurs en Estimation et Planification* – AFITEP – en 1982) et qui développe des savoirs à partir de quatre sources d'inspiration ayant permis leur accumulation :

- Les sciences de l'ingénieur sous l'angle des méthodes qui permettent de mener à bien les projets civils ou militaires ;
- La conduite des grands projets avec la problématique de la préparation des décisions et de l'évaluation ;
- Les projets dans les pays en développement ;
- Le développement du thème de la gestion de l'innovation.

On pourrait, à ce titre, souligner l'apparition de la référence au projet au milieu du XX^e siècle dans la perspective conceptuelle d'articuler conception et réalisation, perspective venant toutefois privilégier la référence à un dispositif instrumental.

Les enjeux de la « guerre froide » ont joué un rôle de stimulant du développement de ces savoirs qui reposent essentiellement sur deux aspects : un premier d'ordre

⁶ G. Garel, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, décembre 2003, pp. 77-89

⁷ C. Navarre, « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », *Gestion 2000*, n° 6, pp. 13-50 - « Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à Agile et IMS », in V. Giard & C. Midler (Eds.), *Pilotage de projet et entreprises : diversité et convergence*, Economica, Paris, 1993, pp. 181-215

organisationnel avec la création d'une structure organisationnelle dédiée au projet et un second lié aux outils avec principalement ceux qui sont liés aux méthodes de planification.

Trois initiatives d'institutionnalisation du modèle organisationnel du projet ont été prises par le PMI au début des années 1980 : l'élaboration d'un corps de connaissances en gestion de projet avec la publication, en 1987, du *Project Management Body of Knowledge – PMBOK* – www.pmi.org., le développement de la certification de projet (au regard d'un référentiel) et l'adoption d'une charte professionnelle (« éthique »).

Mais il est essentiellement américain et sera confronté aux « crises » de la décennie 1980 (appauvrissement des pays en développement, montée des risques internationaux, etc.) et aux nouveaux enjeux organisationnels (conciliation de la performance économique de la grande série avec la créativité et la qualité de la production unitaire).

Au modèle séquentiel de la gestion de projet (existence dans l'organisation des compétences nécessaires au développement du projet, séparation des expertises des différents métiers et coordination hiérarchique de ceux-ci) qui pose des difficultés dans la quête d'une performance globale, du temps de traitement des modifications, de la multiplication des outils de pilotage et de coupure entre les agents « amont » et les agents « aval », va venir se substituer le modèle de l'ingénierie concourante tenant compte des contraintes de vitesse (lancement récurrent de nombreux projets sur des cycles de vie de plus en plus courts, importance de la documentation numérisée).

Six facteurs considérés comme significatifs de cette conception procédurale sont mis en exergue : l'importance de la « catalyse » des projets, catalyse gérée par la direction générale, l'auto-organisation des équipes – projet au regard de « métarègles », le recouvrement des différentes phases du projet, le multi-apprentissage du fait que les agents de différents métiers se côtoient, le contrôle subtil – ajustement mutuel, le partage d'informations et des récompenses des agents du « plateau projet » et l'organisation du transfert organisationnel de l'apprentissage. C'est l'ingénierie concourante qui a conduit à la mise en avant de l'organisation matérielle en « plateau projet » et ouvert le champ du co-développement avec les partenaires et aussi à rendre possible l'externalisation de certains de ses aspects.

La définition actuelle d'un projet adoptée par l'AFITEP permettant de réduire la polysémie de la notion de projet est la suivante : « *Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin (...)* un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (...); un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données ».

De prime abord, l'organisation par projet n'est donc nullement pérenne. Le projet est le rassemblement de forces vives réunies pour leurs compétences particulières, dans un cadre prédéfini et dans une unité de temps limitée.

On peut ainsi recenser les deux caractéristiques de ce qu'est un projet :

Yvon PESQUEUX

- Son aspect extraordinaire car un projet fait appel à des ressources, des moyens, des compétences qui ne sont pas généralement placées sous une même autorité. Le projet a un effet perturbateur sur l'organisation « normale ». Il faut faire accepter le projet en mobilisant les ressources puis les coordonner ;
- L'unicité : il n'y a pas deux projets identiques. Des projets peuvent être très proches en termes de résultat à obtenir, de déroulement des étapes, de ressources à mobiliser mais de l'un à l'autre il y a toujours des différences qui feront que l'on n'aura jamais une reproduction à l'identique. D'ailleurs, dès qu'une organisation souhaite reproduire à l'identique un objet déjà réalisé une première fois, elle s'engage dans une démarche de production en série, dont la gestion va faire appel à d'autres méthodes, d'autres organisations du travail, d'autres outils que ceux de la gestion de projet.

Le projet se réfère à trois aspects : un ensemble de spécifications techniques, un délai de réalisation et un budget (les coûts doivent être encadrés malgré les incertitudes). Vu d'un point de vue gestionnaire, tout projet constitue donc une optimisation sous la contrainte de ces trois facteurs.

Si la gestion de projet se définit de différentes façons, on peut néanmoins noter quatre caractéristiques récurrentes à ces définitions : la différence entre la gestion de projet et la gestion des activités courantes, le recours à une équipe pluridisciplinaire faisant appel à différents corps de métier et venant distinguer une instance de décision (qui assure le pilotage du projet) d'une instance d'arbitrage (construite sur la base de l'expertise), une gestion par phases (études préliminaires, conception, définition, construction, mise en route) et une planification à moyen terme associée à un ordonnancement à court terme, *ex-ante*, du projet.

Quelques fondements philosophiques du projet

Avec le projet, il est d'abord question de temporalités construites au regard de l'intention de faire à partir de deux aspects : celui du canevas, de l'esquisse, du schéma, du plan et celui de la projection qui consiste à jeter quelque chose en avant avec un avant – compris ici comme l'idée d'une fin de ce qui existe plutôt que dans celle d'exécution. Le projet, c'est donner du sens au temps, un sens qui sera le bon sens où il est non seulement question de direction à prendre mais aussi de signification à donner. Le projet construit une tension entre le passé, le présent et l'avenir, le présent du passé constituant la mémoire, le présent du présent constituant l'intuition et le présent de l'avenir construisant une attente. « Deviens ce que tu es » est donc aussi un passé qui se projette dans l'avenir, son présent en étant une force créatrice par rapport au passé. Le temps du projet est un « temps durée », un *tempus* (et non pas un temps du chronos).

Le projet est, comme le souligne J.-P. Dupuy⁸, une forme étrange de rapport au temps. Reprenons les éléments de son argumentation. Ce qu'il nomme « temps du projet » prend la forme d'une boucle, dans laquelle le passé et l'avenir se déterminent réciproquement. « *Dans le temps du projet* » nous dit-il, « *l'avenir est tenu pour fixe, ce qui signifie que tout événement qui ne fait partie ni du présent ni de l'avenir est un*

⁸ J.-P. Dupuy, *Pour un catastrophisme éclairé*, Seuil, Paris, 2002
Yvon PESQUEUX

événement impossible (...) La prévision de l'avenir dans le temps du projet consiste à chercher le point fixe d'un bouclage, celui qui fait se rencontrer une anticipation (du passé au sujet de l'avenir) et une production causale (de l'avenir par le passé) ». L'initiateur du projet sachant que sa prédiction va produire des effets cherche à ce que l'avenir confirme ce qu'il a prévu. Traditionnellement, nous rappelle J.-P. Dupuy, cette figure est celle du prophète (Pour son malheur et surtout celui de ses compatriotes, le prophète antique, grec ou troyen - Laocoon, Cassandre - n'était pas écouté, ses paroles s'envolaient avec le vent). Ses prophéties ont un effet sur le monde et le cours des événements pour des raisons purement humaines et sociales, mais aussi parce que ceux qui les entendent croient que cette parole a le pouvoir de faire arriver ce qu'elle annonce. Dans l'organisation par projet, le « temps du projet » est encouragé, organisé, voire imposé dans une perspective prévisionniste, reprenant, sous une autre forme, la vulgate de la planification rationnelle. Pour qualifier la planification à la française de la décennie 1960, R. Guesnerie écrit « qu'elle visait à obtenir par la concertation et l'étude une image de l'avenir suffisamment optimiste pour être souhaitable et suffisamment crédible pour déclencher les actions qui engendreraient sa propre réalisation »⁹. Le « temps du projet » s'inscrit véritablement dans la boucle reliant passé et avenir. « La coordination s'y réalise sur une image de l'avenir capable d'assurer le bouclage entre une production causale de l'avenir et son anticipation auto-réalisatrice »¹⁰.

Pour en préciser davantage les fondements dans la perspective d'une compréhension culturelle « large », on pourrait reprendre les catégories du modèle dit « occidental » de l'efficacité telles que le précise F. Jullien¹¹, spécialiste de la philosophie chinoise ayant été amené à développer son œuvre philosophique à partir de la lecture parallèle avec l'Occident.

Ses nombreux ouvrages ne peuvent être résumés mais, dans un article paru dans *Les Echos*¹², il en propose lui-même une synthèse sur la base de deux points :

- L'efficacité occidentale reposerait sur l'usage de dissociations (« entendement – volonté », « théorie – pratique », etc.), c'est-à-dire sur le recours à des formes modèles là où les Chinois pensent en potentiel de situation (*shi*). L'efficacité occidentale partirait de l'individu et de l'expression, de la figure du héros, là où les chinois partent des situations, d'où l'évitement plutôt que le conflit. Le modèle occidental de l'efficacité (donc également celui du projet pour ce qui nous concerne ici) reposerait sur la trilogie « but, idéal et volonté ». Cette conception de l'efficacité pratique serait représentative de la souplesse de l'esprit face à la variabilité des choses dans une perspective venant valoriser l'exercice d'une intelligence rusée ;
- Par ailleurs, le « frontal » (occidental) repose sur une évaluation entre le pour et le contre, le fondement de la position par opposition là où l'« oblique » va caractériser la position chinoise (d'où le thème de son ouvrage intitulé *Le détour et l'accès*).

⁹ R. Guesnerie, *L'Économie de marché*, Flammarion, collection « Dominos », Paris, 1996

¹⁰ J.-P. Dupuy, *op. cit.*

¹¹ Proposer une bibliographie de la compréhension de la philosophie chinoise est une gageure aussi ne proposons nous ici que quelques uns des ouvrages écrits par F. Jullien, *Eloge de la fadeur - Le détour et l'accès*, tous deux ayant été publiés en Livre de Poche, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996 - *De l'essence du nu*, Seuil, Paris, 2000 - *Du « temps », éléments d'une philosophie du vivre*, Grasset, Paris 2001

¹² F. Jullien, « Comment les chinois pensent », *Les Echos*, 1-2 juin 2001

La notion de projet s'associe avec celle de *telos* (de but) dont il faut rappeler une double référence : la référence déontologique de Kant où la fin ne justifie pas les moyens et la référence utilitariste Bentham où la fin, si elle est bonne, justifie l'usage des moyens – or, qui justifie la fin ? Le projet est un souci venant faire impératif mais aussi optatif (souhait – puis-je, puisses-tu, puissions-nous). C'est à la fois un souci de soi, de l'autre, des autres (donc de l'institution) venant se situer au centre d'un triangle constitué par l'estime de soi, le sens du juste (lointain) et de la sollicitude (proche), un « soi-même comme un autre »¹³. Le projet peut être considéré comme un engagement valant pour une estime de soi à venir, une charge que l'on décide d'assumer (on compte sur moi – responsabilité). C'est ce qui va relier projet et éthique : l'éthique étant une visée, sa dimension téléologique la rapproche du projet.

Mais il a aussi à voir avec une *capability* au sens d'A. Sen¹⁴ (une capacité de choisir et une capacité d'initiative). Il y est question de prévision (donc du calcul en fonction d'un savoir) et d'une promesse pourtant indécidable mais qui engage pourtant sa responsabilité. Je maintiendrai fidélité à moi-même de la façon la plus permanente (il est donc question de volonté) tout en étant conscient qu'il s'agit d'une promesse dont on ne sait pas si on peut la faire bien qu'étant lié à soi et aux autres par la promesse. En promettant, je cesse en effet d'être invisible aux autres. Le projet est donc un *mix* de promesse et d'action.

On peut encore en trouver une référence chez H. Arendt¹⁵ qui, au regard de la *vita activa* (l'action) distingue l'*animal laborans*, celui qui fait (ou encore la partie de nous qui fait) de l'*homo faber*, celui qui conçoit (ou encore la partie de nous qui conçoit), le projet étant un mélange des deux. La partie *animal laborans* travail pour survivre dans un temps cyclique qui n'est pas celui du projet qui se situe, lui, en continuité sans début ni fin. La production dont il s'agit relève de la *poiesis* (un projet avec un début et une fin) mais qui ne vaut que s'il existe un projet préexistant (un plan, des procédures, des protocoles). L'action de type *praxis* est celle qui se révèle aux autres par la parole – lexis - et par l'action). Elle n'est ni imposée, ni utile et fonde la tension « travail – œuvre » qui est ce qui permet de découvrir le sens dont on est porteur. Avec l'esquisse, on ne voit pas où on va. La *praxis* n'a d'autre fin qu'elle-même car il s'agit d'accepter l'incertitude. Tout comme le projet, elle est volonté et prise de risque visant à déboucher là où on ne sait pas. Le problème auquel confronte le projet est celui de l'oubli du poids du passé, donc d'un changement enraciné dans le passé par rapport à l'incertitude du futur (où il faut oublier le présent). Cette incertitude mélange le danger et le risque mais fonde aussi l'engagement dont il est question avec le projet.

C. Castoriadis¹⁶ qualifie de *praxis* « ce faire dans lequel l'autre ou les autres sont visés comme êtres autonomes et considérés comme l'agent essentiel du développement de leur propre autonomie. La vraie politique, la vraie pédagogie, la vraie médecine, pour autant qu'elles n'ont jamais existées, appartiennent à la *praxis*. Dans la *praxis* il y a un à faire, mais cet à faire est spécifique : c'est précisément le développement de

¹³ P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990

¹⁴ A. Sen, *Éthique et économie*, PUF, Paris, 2002.

¹⁵ H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, collection « Pocket Agora », Paris, 1983 (Ed. originale : 1958)

¹⁶ C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 112 et suivantes

l'autonomie de l'autre ou des autres ». On dépasse la logique des relations interpersonnelles. Cette autonomie des autres est à la fois fin et moyen et s'appuie sur un savoir nécessairement fragmentaire ne serait-ce que parce qu'elle crée un nouveau savoir. Il va qualifier de « projet révolutionnaire » la réorganisation et la réorientation de la société par l'action autonome, définition dont la transcription à la dimension organisationnelle du projet ne pose aucun problème. Il contient l'idée de volonté de transformation du réel et se distingue en cela du plan, qui est le moment technique d'une activité. Le projet vise à sa réalisation sous forme de programme, c'est-à-dire une concrétisation provisoire des objectifs.

Le projet peut être considéré comme une forme de conscience collective. Avec la cohérence et la cohésion, l'interdépendance est une notion centrale aussi bien dans la définition d'une équipe¹⁷ que dans celle d'un projet. D'après C. Everaere¹⁸, cette interdépendance concerne les buts, les tâches, les informations et les compétences. L'interdépendance dans les projets est marquée par l'incertitude manifestée par les participants vis-à-vis du comportement de leurs collègues¹⁹. Ceci s'explique par une contrainte qui se pose relativement à l'échange effectif des informations et leur perception par les destinataires. La conscience collective joue donc un rôle important

M. Daassi & M. Favier & F Coat²⁰ indiquent que la littérature consacrée à la notion de la conscience collective (tout en soulignant que la notion n'a pas toujours reçu de définition précise et consensuelle) souligne l'importance de la compréhension des activités des autres. Une définition de la conscience collective est proposée par P. Dourish & V. Bellotti²¹ pour qui elle est « *la compréhension des activités des autres qui fournit un contexte pour votre propre activité* ». La conscience collective reflète l'état mental d'un membre d'une équipe et fonde son comportement. La littérature traitant la notion de conscience collective distingue quatre dimensions de la conscience collective : la conscience de l'activité, la conscience de la disponibilité, la conscience du processus et la conscience sociale. La confiance et la cohésion constituent les deux facteurs de la dynamique de la conscience collective, le rapport au temps (et donc au changement) venant constituer une autre dimension importante. D'après S. Weisband²², la fréquence des interactions entre les membres joue également un rôle important dans la mesure où elle permet d'initier puis de renforcer un climat de conscience collective en instaurant le *feedback* permettant à chacun de mieux se positionner dans l'équipe²³.

Le projet s'inscrit aussi dans le contexte d'une société par essence entrepreneuriale et vient ainsi légitimer une aspiration au contrôle (en particulier celle d'un contrôle de son

¹⁷ D. Anzieu & J.-Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 1990, 9^e éd.

¹⁸ C. Everaere, *Autonomie et collectif de travail*, Collection Points de repère, ANACT, Lyon, 1999

¹⁹ S. Weisband, « Maintaining Awareness in Distributed Team Collaboration: Implication for Leadership and Performance », in P. Hinds & S. Kiesler, *Distributed Work*, M.I.T. Press, Cambridge MA, 2002, pp. 311-333

²⁰ M. Daassi & M. Favier & F. Coat, « L'évolution de la conscience collective au sein des équipes projet virtuelles : une étude longitudinale », Actes du 9^e Congrès de l'AIM (Association Information et Management), 26-28 mai 2004

²¹ P. Dourish & V. Bellotti, « Awareness and Coordination in Shared Workspace », Proceedings of CSCW'92, ACM Press, New York, 1992, pp. 107-114

²² S. Weisband, *op. cit.*

²³ M. Favier (Ed.) & F. Coat & J.-C. Courbon & J. Trahand, *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, collection Gestion, Paris, 1998

futur), comme le souligne A. Giddens²⁴. A ses yeux, cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'ils apportent à la fondation de l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer. Ce projet d'une société par essence entrepreneuriale pourrait trouver des éléments de preuve dans la dissolution qui est aujourd'hui celle de l'organisation à la fois comme institution (avec la discussion du bien-fondé du *putting in system* comme lieu de manifestation de la relation de travail) et comme lieu d'action organisée (les discussions sur la fin des frontières de l'organisation, la non distinction croissante entre les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle, l'injonction à appliquer des procédures de gestion à toutes les activités sociales, etc.). Le projet apparaîtrait de plus en plus important dans le contexte d'un affaiblissement de l'Etat Providence. L'idée d'entreprendre déborderait de l'organisation pour prendre la dimension d'un projet de vie, projet ayant fait entrer la technique dans notre quotidien et venant justifier la possibilité de laisser sans médiation des individus aux intérêts divergents en face à face. Pas étonnant alors que l'aléa des comportements de chacun se développe. Pas étonnant alors non plus que le passage d'une légitimité accordée au statut (principalement celui de salarié dans la mesure où une société salariale venait fonder la condition ouvrière) pour une autre accordée au contrat vienne fonder la gestion de projet. Cette intrusion du projet prend également acte de la modification de la représentation de la Raison d'Etat dans le sens de l'exercice du biopouvoir²⁵. La « société entrepreneuriale » n'est pas seulement celle des laissés pour compte mais aussi celle de la déstabilisation des stables où le provisoire tend à tenir lieu de régime d'existence. L'individualisme de marché va de pair avec les désinstitutionnalisations, ... Et cette « société entrepreneuriale » est mythifiée au travers des célébrations généralisées de l'esprit d'entreprise.

La référence au concept de projet conduit L. Boltanski & E. Chiapello²⁶ à en faire une « cité » adjointe au modèle des cités proposé par L. Boltanski & L. Thévenot²⁷. Le projet est l'occasion, le prétexte à la connexion. Il peut se définir comme un amas de connexions actives propres à faire exister, même temporairement, des objets et des sujets. Il est une poche d'accumulation temporaire, créatrice de valeur, sans laquelle il n'y aurait que des flux sans fin. Il se constitue en nouveau système de valeurs sur lequel les personnes peuvent prendre appui pour porter des jugements, discriminer les comportements idoines, légitimer les pouvoirs et sélectionner ceux qui en ont les qualités. Ce nouvel appareil justificatif en formation correspond à une nouvelle cité définie par ces auteurs comme la « cité par projets », dont la dénomination est calquée sur celle d'organisation par projets, plus fréquente dans la littérature managériale. Le « principe supérieur commun » selon lequel sont jugés les actes et les personnes est l'activité comprise ici en tant qu'aptitude à générer des projets ou s'intégrer dans des projets. La vie est conçue comme une succession de projets. La qualification des projets (artistiques, familiaux, actes charitables, etc.) et leur distinction (loisir, travail, etc.) importent peu. Ce qui importe, c'est de développer des activités, de s'engager dans des projets (dans un choix volontaire), d'avoir la capacité de s'insérer dans des réseaux, de les explorer afin de se mettre dans les conditions d'engendrer des projets. « L'état de

²⁴ A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994

²⁵ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

²⁶ L. Boltanski & E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard « nrf », Paris 1999

²⁷ L. Boltanski & L. Thévenot, *De la justification - les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1991

grandeur » de la cité par projet peut être caractérisé par les aspects suivants : engagé, engageant, invitant à être mobile, enthousiaste, impliqué, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, employable, autonome, non prescrit, savoir engager les autres, être à l'écoute, tolérant, donnant de l'employabilité par différence avec des caractéristiques telles que l'inadaptation, ce qui n'inspire pas la confiance, l'autoritaire, le rigide, l'intolérant, l'immobile, le local, l'enraciné, l'attaché (à un statut), la préférence pour la sécurité, caractéristiques venant qualifier un monde de routine. La connexion devient un état naturel entre les êtres.

Le projet est aussi coalition tout en pouvant, en même temps ou non, être conspiration.

L'enracinement historique du projet

Rappelons que l'origine de la référence au projet date de la Deuxième guerre mondiale et de ce qui a suivi dans les industries du complexe militaro-industriel comme le montre un examen de la date de naissance de beaucoup de ses méthodes (le PERT dans la décennie 1950 en est un exemple). Dès lors, dans l'industrie tout d'abord, puis dans les services, le modèle de l'organisation par projet s'est répandu dans une forme de reconnaissance de sa capacité à faire aboutir des chantiers majeurs. A la fin des années 1960, la création du PMI (*Project Management Institute*) réunit des professionnels de la gestion de projet et permit alors d'en codifier les catégories de gestion au point de constituer un référentiel aujourd'hui. C'est depuis la décennie 70 que l'organisation par projet s'est banalisée à toutes les organisations et à tous les niveaux d'une organisation donnée. Sa filiation américaine lui confère la légitimité de la puissance de son pays d'origine. Il s'est d'abord appliqué à certains secteurs, venant donner une des manifestations possibles de la contingence organisationnelle : ingénierie, travaux publics, armement, pétrole, aéronautique, spatial, logiciel. D'autres secteurs le faisaient sans le savoir : le cinéma, la mode, le spectacle, l'édition. Plusieurs succès éclatants servent de référence. L'un de ceux qui ont le plus marqué les esprits en France, au cours de la décennie 90, est probablement le projet Twingo.

Le recours, de plus en plus fréquent, à la gestion de projet s'expliquerait pour deux raisons principales :

- La volonté de (re)dynamiser des structures considérées comme sclérosées en favorisant les phénomènes d'*intrapreneurship*. Cela tient au fait que la gestion de projet s'oppose au caractère répétitif du fonctionnement de l'organisation, mais aussi dans sa gestion puisqu'elle implique nécessairement une « nouvelle façon » de travailler par rapport à un fonctionnement « traditionnel » en fonctions, construisant ainsi un « nouveau » système d'ordre double ;
- La volonté de mettre sur le marché des produits nouveaux (par différenciation ou réelle innovation), de qualité (fiables), en un temps le plus court possible. La gestion de projet permettrait en effet de rationaliser le processus de création, fabrication, commercialisation en impliquant dès les premiers stades, les agents chargés de construire, d'industrialiser, de commercialiser le produit ou le service en question. Cette gestion concourante d'un projet limiterait ainsi les nombreux *feed back* caractéristiques du modèle linéaire de développement des produits.

En tout état de cause, le projet est un concept dont la mobilisation repose sur l'évidence de sa manifestation empirique, dans une sorte de tautologie en quelque sorte (le projet, c'est le projet !).

Les typologies des projets

Les dualités proposées ici sont plus tranchées que ce que l'on observe au quotidien. Elles constituent une aide à la compréhension sachant qu'il ne faut pas oublier qu'un projet peut réunir plusieurs des caractéristiques ici posées.

Le classement par destination comprend les projets de type « grands ouvrages » dont la finalité est d'obtenir un résultat considéré pour lui-même et les projets de type « produit » (ou service) dont la finalité est la conception et mise au point d'un produit (qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive).

Le classement au regard des rapports inter-organisationnels comprend²⁸ :

- Le type A qui correspond à une configuration où une organisation dominante, pouvant mobiliser les ressources d'autres organisations, est impliquée dans quelques très gros projets vitaux pour sa survie (lesquels feront l'objet d'une décomposition en sous-projets). C'est le cas, par exemple, de l'industrie automobile. Les régulations en place dans l'entreprise vont alors structurer de manière forte l'organisation du projet et l'articulation des sous-traitants. Le problème clé est la question de l'autonomie et de la spécificité de l'organisation du projet par rapport à ces régulations ;
- Le type B, où c'est le projet qui est au centre de la régulation : c'est l'identité la plus forte, dotée d'une personnalité juridique et financière. Les entités impliquées rendent compte à la Direction Générale du projet alors que, dans la configuration précédente, c'est plutôt le projet qui rend compte à la Direction Générale de l'organisation dominante. Les organisations et les agents que le projet coordonne n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Le grand projet unitaire est l'occasion de cette coopération. C'est dans ce second type que le formalisme classique de l'ingénierie est le plus prégnant : aucune organisation ne s'imposant aux autres, toutes doivent adopter les spécifications managériales du projet pour pouvoir se coordonner correctement. Le secteur du bâtiment se rapproche de ce modèle ;
- Le type C, qui peut être illustré par le secteur de la pharmacie où on a affaire à une organisation qui gère un nombre élevé de « petits » projets, relativement indépendants les uns des autres, et dont aucun ne met en cause, à lui seul, sa pérennité. Dans ce cas, les projets s'inscrivent dans les procédures en usage dans l'organisation. L'autonomie du projet est plus réduite que dans le premier type. Il n'a pas forcément d'organisation spécifique, la fonction de chef de projet pouvant se cumuler avec une autre.

Le classement par taille distingue entre trois grands types de projets : les « grands » projets qui représentent plus de 30000 heures d'ingénierie ; les projets de taille moyenne : entre 10000 et 30000 heures d'ingénierie ; les « petits » projets dont le

²⁸ V. Giard & C. Midler (Eds), *Pilotage de projet et entreprises, diversités et convergences*, Economica, Paris, 1993

nombre d'heures d'ingénierie est inférieur à 10000. Cependant, la principale différence entre ces trois types de projets réside dans le fait que, sur les « petits » projets, il n'est pas possible d'attacher une ou plusieurs personnes à plein temps au projet puisque le niveau d'activité ne le justifie pas et que, par ailleurs, cette personne est déjà, en général, en charge d'une autre fonction. Ceci pose des difficultés : la nécessité de disposer de personnes polyvalentes et la dispersion dans différentes tâches qui entraîne une moindre efficacité (moindre motivation pour l'activité de projet, parmi d'autres plus urgentes ou inversement).

Le classement selon le mode de pilotage est influencé par la manière dont sont négociés ses objectifs et par les possibilités d'une renégociation ultérieure :

- Lorsqu'il existe un client connu avec lequel les spécifications techniques, le budget et le délai sont négociés, on est en présence d'un projet à coûts contrôlés, car les gestionnaires du projet ne peuvent agir que sur ce terrain, pour un même résultat final. Si l'ensemble est verrouillé contractuellement, les raisons de remise en cause, par l'un des partenaires, des conditions du contrat se limitent en général à des difficultés techniques qui ont été mal appréciées initialement et qui peuvent obliger à une révision de certaines spécifications ;
- Un projet à rentabilité contrôlée se rencontre principalement pour le développement de produits nouveaux devant être vendus sur un marché concurrentiel (comme, par exemple, le développement d'une automobile). Il se caractérise par l'existence de clients potentiels. Dans cette catégorie de projet, on distingue le pilotage « en dérive » lorsque l'on sait, dès le départ, que le projet a de très bonnes chances d'aboutir et le pilotage en *stop or go* que l'on rencontre lorsque le projet peut être abandonné en cours d'exécution.

R. Soparnot²⁹ distingue un modèle de la coordination (marqué par les étapes successives de collaboration), un modèle de l'intégration (une forme « supérieure » de coopération) et un modèle de la coopération (pour son aspect auto-organisé).

L'organisation par projet : forme ou modèle ?

La configuration de l'organisation par projet bénéficie de l'attrait la nouveauté jusqu'à être présentée comme une forme idéale au regard de critères tels que l'efficacité et l'implication. Elle serait la figure du post-taylorisme comme réponse aux poncifs du passage d'une économie de masse à une économie de variété et de réactivité. On en souligne la plasticité (ne parle-t-on pas de projet informatique, de projet immobilier, de projet personnel, etc.) et de sa capacité d'absorption des technologies dites évoluées. De nombreux commentateurs se retrouvent avec la référence au projet, sur l'analyse critique des pratiques de gestion « traditionnelles » pour justifier le développement de ce modèle auréolé des attributs de la nouveauté. Mais il faut souligner qu'en tant que modèle organisationnel, il hérite de la thématique du chantier.

On associe l'organisation par projet à un modèle structurel de l'organisation. Il offrirait une « nouvelle » configuration organisationnelle distincte du modèle hiérarchique

²⁹ R. Soparnot, Management des entreprises - Stratégie. Structure. Organisation, Dunod, collection « Gestion Sup », Paris, 2009
Yvon PESQUEUX

pyramidal « classique ». Il serait possible de le rapprocher du modèle du changement organisationnel, d'autant que la conduite du changement fait le plus souvent l'objet d'un projet. Il en va de même de sa proximité avec celui de l'apprentissage. Il en va enfin aussi d'une forme de proximité avec la flexibilité car le projet introduit l'idée d'une exception au regard des routines générales et contient, lui aussi l'idée de versatilité des engagements avec, en plus, celle de communauté d'action. Dans ces derniers cas, l'idée de projet réside moins dans l'idée de constituer une forme organisationnelle spécifique qu'une action de dimension organisationnelle d'un type particulier. On peut dire que c'est à partir du moment où le projet suppose la mise en œuvre de modalités de gestion spécifiques que le modèle organisationnel correspondant apparaît. Faire de l'organisation par projet un modèle, c'est concevoir l'organisation comme un projet.

Le projet hérite d'une double filiation contradictoire : l'anticipation et l'anxiété liée à l'incertitude qu'il crée. Comme le soulignent P. Aurégan & P. Joffre³⁰ : « *Cet antagonisme peut provoquer des conduites pathologiques : par exemple, l'inhibition (la peur du projet), l'activisme (un flux incessant de projets), l'éclatement identitaire de l'organisation en raison de la multiplication des projets locaux et singuliers ou encore l'obsession techniciste* ». Pour éviter une telle dérive, il faut encadrer les projets par des dispositifs structurants » et c'est sans doute ce qui a suscité l'immense littérature sur la gestion de projet. Le projet, en prélevant du stable sur l'instable, génère en retour de l'instable pour les autres.

Le projet aurait une visée identitaire et les règles associées une visée coordinatrice, les deux se mêlant pour donner aux catégories gestionnaires du projet une gestion qui pourrait être qualifiée comme étant héritière de la cohérence et de la cohésion. Ces deux aspects vont marquer toute cette littérature tout autant que les pratiques. Ils soulignent l'alternative que l'organisation par projet constitue face à la rigidité de la planification stratégique. C'est cette dualité qui fonde la distinction aujourd'hui classiquement établie entre le management « PAR » projet (lié aux catégories de la cohérence) et constituant à ce titre un projet pour l'organisation tout entière voire pour la société et le management « DE » projet (auréolé des attributs de la cohésion). Le management « PAR » projet est considéré comme étant plus large que le management « DE » projet dont le synonyme est aussi la gestion de projet. Ce dernier renvoie aux instruments de pilotage d'un projet (coût, délai, risque, etc.). Le management « PAR » projet concerne les actions engagées pour déterminer le contenu d'un projet, le lancer et le mener à bien, le management « DE » projet en constituant l'aspect protocoles et outils de gestion.

Le management « PAR » projet relève de l'*organizing* là où le management « DE » projet relève de l'*organization*. C'est en cela que le management « PAR » projet peut être rapproché de la question de l'apprentissage organisationnel, le projet constituant une occurrence d'apprentissage.

Dans le management « PAR » projet, il est d'abord mis l'accent sur la manière dont il construit la substance de la gestion des ressources humaines qui devrait lui être associée alors que dans le management « DE » projet, on retrouve les fondements d'une approche fonctionnaliste de l'organisation, le projet y tenant la place d'une fonction (à

³⁰ P. Aurégan & P. Joffre, « Bâtir sa stratégie dans une économie de projet », *La Cible*, n° 92, juin 2002
Yvon PESQUEUX

parité avec les autres fonctions classiques de l'organisation). Avec le projet, il y a l'idée de rationalisation par rapport à des savoirs et une dynamique des relations.

Comme forme organisationnelle, le projet se présente plus comme un mode de coordination que comme un mode d'organisation (cf. les raisonnements en *stop or go*, les références aux temps du projet et au planning, aux coûts et aux budgets, aux contrôles - contrôle du temps et contrôle des coûts principalement).

Le projet comme unité d'analyse est considéré comme étant non seulement pertinent en matière d'organisation mais également en matière de stratégie et de management stratégique. Au regard de la « société entrepreneuriale » dont il était question plus haut, le projet est aussi « stratégisation » de la société et de l'Homme.

A ce titre, le projet peut être considéré comme un instrument de mobilisation sociale, une pensée du futur à partir de l'existant, une rationalité interactionniste et processuelle par perspective incrémentale et / ou par rupture appliquée aux objectifs, une conception de l'action où des effets latéraux sont considérés comme pouvant devenir centraux, l'affirmation et la pérennisation d'une intention et d'une identité (un primat de l'intention sur la procédure et une revalorisation de l'aspect politique de la direction, affirmation d'un agent collectif, une marque et un traceur du changement, une indétermination assumée des processus d'action (par incrémentation des objectifs), où une « téléologie limitée » répondrait à la rationalité limitée (en permettant d'intégrer l'incertitude, la nécessité d'anticiper, l'ouverture au contexte, l'injonction au consensus, la décentralisation de l'action, l'attention apportée au processus et à l'identité des agents).

Sur le plan organisationnel, la référence à l'urgence va de pair avec le développement des formes telles que le projet, dont la durée est d'emblée limitée. Comme le souligne G. Gramaccia³¹, « *en management de projet, l'urgence est un mode temporel planifié* ». C'est la raison pour laquelle il utilise l'image de la cellule (métaphore de la forme organisée de l'organisation par projet) et de l'hypertélie (métaphore du développement accéléré de certains organes pouvant à la limite conduire au nuisible). La référence au projet est la marque d'une évolution des rôles dans le temps.

La logique projective se situe en miroir du managérialisme du volontarisme managérial, et du collaborationnisme, deux aspects de l'idéologie managériale contemporaine. C'est à ce titre que l'on peut même écrire que le projet est l'expression canonique du volontarisme managérial. C'est un avantage et un inconvénient à la fois : la personnalisation du projet sur la figure du chef va de pair avec une perte de potentiel d'apprentissage en cas d'échec (démotivation de l'équipe pour le moins voire départ du chef de projet) d'autant que la valorisation immédiate quantitative l'emporte sur la valorisation à moyen terme qualitative comme dans la référence à l'apprentissage. C'est donc pourquoi le projet est aussi un dispositif émotionnel.

³¹ G. Gramaccia, « Pression cellulaire et crainte hypertéliques dans le management de projet » in V. Carayol (Ed.), *Vivre l'urgence dans les organisations*, L'Harmattan, collection « Communication des Organisations », Paris, 2005, pp. 121-135

La distinction entre le principe de la dualité « maître d'oeuvre – maître d'ouvrage » et le modèle de la concurrence

Le modèle de la relation « maître d'oeuvre - maître d'ouvrage » est apparu aux États-Unis lors des grands programmes militaires et spatiaux.

Il peut être schématisé selon trois principes³² :

- Un principe d'organisation reposant sur trois agents. Le maître d'ouvrage est le propriétaire de l'ouvrage futur, il définit les objectifs (programme ou cahier des charges). Le maître d'oeuvre est responsable de la réalisation, d'une part, en effectuant le choix de conception et en décomposant le projet en lots et, d'autre part, en coordonnant la réalisation (appels d'offre, choix des contractants, planification, suivi ...). Le réalisateur du lot est le troisième agent du projet. Le principe de gouvernance serait donc là plutôt de type financier. Le responsable de lot assure la réalisation des tâches élémentaires dont il est responsable ;
- Un principe de mobilisation par le biais d'appel d'offre et de relations contractuelles ;
- Un principe de coordination reposant sur une planification, une évaluation de la rentabilité et suivi des coûts.

Il s'agit d'un contrat entre trois agents. Le maître d'ouvrage (propriétaire de l'ouvrage) spécifie son besoin et engage les fonds nécessaires à la réalisation. Le maître d'oeuvre mobilise les compétences et les moyens techniques pour réaliser l'ouvrage en faisant appel aux responsables de lots. Contrairement à la gestion de projet en interne où une organisation unique assume un double risque lié à l'exploitation et à la réalisation, dans la relation « maître d'oeuvre - maître d'ouvrage », le risque est partagé : le maître d'ouvrage assume le risque d'exploitation et le maître d'oeuvre assume le risque de sa réalisation et le décompose éventuellement en lots, lots confiés à des « lotisseurs ». L'avantage de ce modèle est de permettre à des opérateurs variés de coopérer dans des conceptions singulières, même s'ils ne parlent pas la même langue, ne maîtrisent pas les mêmes techniques, n'ont pas d'expérience de collaboration passée ni de perspectives communes. Cependant, le modèle peut poser problème dès lors qu'il existe une séparation entre la définition des objectifs par le maître d'ouvrage et la réalisation par le maître d'oeuvre. Cette séparation nécessite la définition d'un contrat. Or, l'élaboration des contrats *ex ante* intègre difficilement l'incertitude liée à l'émergence de problèmes techniques et à leur résolution, ce qui est susceptible de générer des dérives inflationnistes et temporelles du projet.

Il faut également souligner le couplage qui s'effectue souvent aujourd'hui entre organisation par projet et l'externalisation de certaines de ses composantes, l'organisation par projet étant susceptible de la faciliter.

Le modèle de la concurrence est appelé aussi co-développement ou co-traitance lorsqu'il mobilise des agents appartenant à plusieurs organisations. Il se caractérise par le fait qu'un maître d'ouvrage intègre dans la gestion d'un projet un certain nombre de maîtres d'oeuvre. Ces maîtres d'oeuvre sont des acteurs particuliers dans la mesure où il s'agit de partenaires dont l'activité est intégrée dans le processus de production du

³² C. Midler, « Évolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception », *Annales des Mines*, février 1997
Yvon PESQUEUX

maître d'ouvrage. Ils réalisent donc une partie du produit car ils disposent de connaissances (et – ou de compétences) très spécifiques dont le maître d'ouvrage peut difficilement se passer. La gouvernance serait plutôt ici d'ordre partenarial pour obtenir un résultat qu'une organisation seule ne pourrait obtenir.

La concourance se caractérise par six éléments : un contrat de partenariat durable qui intègre les compétences ; une affectation cohérente des éléments à produire permettant de résoudre plus facilement les problèmes (compatibilité des pièces, etc.) ; une participation des agents dès les phases amonts et lors des phases aval de construction ; une communication intensive autour d'interface (prototype, maquette, etc.) ; une responsabilité et une marge de manœuvre accordée aux différents agents du projet ; l'adoption d'une structure par projet chez les partenaires. La concourance favorise une réduction des coûts liée notamment à la participation des agents dès les phases amont et surtout à leur engagement en termes de coûts. Les effets bénéfiques de la concourance résultent de l'imbrication des agents dans le processus de production, imbrication qui implique une coopération et des effets d'apprentissage.

L'ingénierie concourante a été institutionnalisée en 1986 par l'IDA (*Institute for Defence Analysis*) du Département américain de la défense. Elle a connu un grand succès dans le secteur de l'automobile. L'IDA définit l'ingénierie concourante comme « *une approche méthodologique qui intègre le développement simultané des produits et des processus associés, incluant la fabrication et le soutien logistique* »³³. L'AFNOR a opté pour le terme d'« ingénierie intégrée » définie de la façon suivante (norme X 50-415) : « *une approche qui permet une conception intégrée et simultanée des produits et des processus associés, y compris la production et le soutien. Elle est destinée à permettre aux développeurs de prendre en compte dès l'origine toutes les phases du cycle de vie du produit depuis sa conception jusqu'à son retrait, y compris la qualité, les coûts, les délais et les exigences de l'utilisateur* ». La norme précise qu'il faut la considérer comme « *une approche tendant à ramener vers l'amont la connaissance des métiers intervenant en aval du cycle de vie (production, soutien, logistique, etc.) et la prise en compte des contraintes que ceux-ci génèrent* ».

L'organisation du chevauchement des phases conduit, selon P. Jagou³⁴, à « *écraser la structure séquentielle linéaire, l'idéal étant de faire travailler les services en parallèle* », ce qui permet de mieux traiter les interactions entre les tâches. Chacune d'entre elles s'allonge mais leur chevauchement réduit la durée de l'ensemble. L'interdépendance ainsi créée construit une coopération et une communication directe entre les agents et la prise en compte mutuelle de leurs contraintes, la communication intervenant aussi tout le long de la réalisation de la tâche. Cette situation influence donc la qualité de la conception. G. Garel & C. Midler³⁵ signalent que « *finalement, la « concourance » conjugue un double mouvement transversal : d'une part, une remontée en amont des métiers de l'aval (...) et, d'autre part, un accompagnement par l'ensemble des acteurs du déroulement du projet jusqu'à son terme* ». V. Giard³⁶

³³ IDA report R 338

³⁴ P. Jagou, *Concurrent engineering – La maîtrise du coût, des délais et de la qualité*, Hermès, Paris, 1993

³⁵ G. Garel & C. Midler, « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, juin 1995

³⁶ V. Giard, « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise », *Cahiers Français* n° 287, 1998

signale que « *l'application de ces principes permet d'anticiper les problèmes avant que l'irréversibilité du projet ne les rende trop pénalisants* ».

La mobilisation des expertises a conduit à s'organiser en « plateaux-projets » réunissant physiquement en un même lieu au moment de la conception d'un produit manufacturé complexe ou d'un des sous-ensembles une équipe multidisciplinaire. Les facilités de communication directe, la traçabilité des questions posées et des solutions apportées, les outils de simulation facilitent la confrontation des points de vue, l'expression des savoirs tacites, la définition d'un langage commun, la recherche de solutions globalement plus efficaces et la limitation des éventuelles remises en causes ultérieures toujours très coûteuses. Par exemple, un « plateau-projet » a été construit par Renault à Guyancourt en 1997 et regroupe sur 350 000 mètres carrés 12 000 personnes, pour la plupart ingénieurs. On y trouve au centre « la ruche », bâtiment consacré à la conception « produit – process » qui permet aux personnes qui y travaillent de circuler entre les « plateaux-projets ». J.-M. Albertini³⁷ fait toutefois remarquer que « *d'autres firmes préfèrent une organisation multipolaire et répartissent leurs plateaux-projets dans leur business units (parties de l'entreprise gérées de manière autonome). Renault met aussi en place des business units mais privilégie celles qui accéléreront la mise en œuvre régionale de sa stratégie. La direction internationale laisse de plus en plus de place à des business units prenant en charge les grandes régions du monde* ». C'est d'ailleurs ce qui permet aujourd'hui d'envisager et de mettre en œuvre l'externalisation dans des pays comme l'Inde dans l'ingénierie concurrente d'autant que des outils tels que le *groupware* permettent de concevoir des équipes libérées de la contrainte territoriale avec des conceptions et des fabrications coopératives à distance.

Les configurations organisationnelles du projet

Il existe schématiquement trois types de configurations organisationnelles de l'organisation par projet.

Dans un premier cas de figure, la structure non permanente se fonde dans le fonctionnement courant de l'organisation. Les spécialistes intervenant sur le projet restent hiérarchiquement rattachés à leur responsable de spécialité. Le chef de projet transmet alors ses consignes par leur intermédiaire. Son autorité est réduite et la coordination difficile puisque le responsable de spécialité impose en général ses priorités tant au niveau des projets qu'au niveau de l'allocation des ressources. Ce type d'organisation est qualifié d'« anti-structure projet ». Il est à noter que cette configuration est cependant le schéma de travail habituel lorsqu'il n'y a pas de « logique projet » instituée. Un tel schéma fait que les personnes compétentes dans un domaine donné travaillent ensemble. C'est un avantage. Toutes les compétences dans un secteur d'activités donné étant rassemblées sous une seule autorité, cela facilite le recueil et la diffusion des connaissances vers les spécialistes concernés. Ce mode de fonctionnement est fréquent mais peu efficace hormis pour le cas de petits projets ou de projets fortement technologiques à lots de travaux indépendants.

³⁷ J.-M. Albertini, *Mondialisation et stratégies industrielles*, Editions Milan, Toulouse, 1999
Yvon PESQUEUX

Dans un second cas de figure, une structure dédiée est mise en place. Les intervenants du projet sont rattachés, pour la durée de la mission relative au projet, à une structure temporaire dirigée par un chef de projet rattaché fréquemment directement à la direction générale. Ce mode de fonctionnement assure une cohésion au projet et favorise la déclinaison stratégique des objectifs du projet à tous les niveaux opérationnels. Il convient aux projets pour lesquels le délai prime. En revanche, il présente souvent des problèmes d'organisation des charges de travail (perte d'efficacité au niveau de l'organisation) et rends délicats la capitalisation du savoir-faire et le retour d'expérience. Par ailleurs, il est à noter la difficulté, pour un chef de projet, de posséder les compétences techniques nécessaires pour gérer les problèmes émis par les spécialistes impliqués dans le projet. Cet écueil est spécifique à la structure commando puisque dans le fonctionnement en « anti-structure », le hiérarchique était présent pour gérer les problèmes de cet ordre. Ce mode de fonctionnement conviendra donc à des projets qui ne présentent pas d'innovations majeures.

Le troisième cas consiste en une combinaison des deux formules précédentes pour en tirer les avantages respectifs. Cette structure dite « matricielle » ou « croisée » ou « transversale » allie l'efficacité (optimisation du résultat) pour le projet et l'efficacité (optimisation des moyens) pour l'organisation. Très séduisant conceptuellement, ce mode d'organisation qui subordonne chaque membre de l'équipe projet à deux autorités distinctes est parfois difficile à vivre. Le groupe « management par projet » de l'IQM-MFQ³⁸ a travaillé en 1998 sur la question de la structure matricielle. Il est arrivé à la conclusion que, si l'organisation matricielle était un passage obligé dans l'évolution organisationnelle pour aller vers un management par projet maîtrisé, c'était toujours un état instable, tiraillé en permanence entre les métiers et les projets, chacun prenant à tour de rôle le pouvoir. Si on devait résumer les relations entre chef de projet et chef de spécialité, on pourrait dire que le premier exprime des besoins au second, en matière de technique, de quantité, de délais et de coûts, et que le second doit les satisfaire en qualité et en quantité. La charge des acteurs n'est donc pas l'affaire des chefs de projets. La gestion des hommes non plus, qui réclame d'ailleurs une action de longue haleine. Le chef de projet est voué au court terme, c'est-à-dire à la réalisation du projet qui lui est confié.

En conséquence il apparaît donc que l'organisation permanente de l'ensemble et l'organisation temporaire qui caractérise le projet ont, dans chaque structure, un effet important sur la réussite du projet. Le choix de la structure dépend de nombreux facteurs, parmi ceux-ci, la complexité du projet et le degré d'innovation sont souvent déterminants.

De façon plus détaillée, on peut dire que la structure de projet dépend de la stratégie adoptée pour sa réalisation et de l'organisation permanente. Lorsque la configuration organisationnelle de l'organisation permanente est très formalisée, avec des procédures, des répartitions systématiques *a priori* des tâches, l'organisation du projet (en particulier ceux de petite taille ou de taille moyenne) peut être assez légère et reposer essentiellement sur la confiance. A l'opposé, des efforts très importants seront à produire afin de mettre en place une structure projet lourde, une rédaction de documents précisant les rôles, missions et autorités, lorsque l'organisation permanente n'est pas en mesure d'assurer par « voie naturelle » l'absorption des problèmes liés au projet. J.-L.

³⁸ Institut pour la Qualité du Management - Mouvement Français pour la Qualité
Yvon PESQUEUX

G. Muller & M. Joly³⁹ ont tenté de définir un outil de décision organisationnel fonction des caractéristiques du projet afin de permettre au « décideur » de se positionner selon douze critères. Cependant, plusieurs éléments conduisent à positionner cet outil non pas tant comme une aide décisionnelle (ce qui était le but originel de cet approche) mais plutôt comme une synthèse *a posteriori* d'observations qui ont pu être faites dans différentes organisations menant des projets. La subjectivité est le principal frein à son utilisation. Derrière une terminologie telle qu'une complexité faible, que peut-on véritablement entendre ? Quelle unité de mesure permettrait une reproductibilité de l'approche à toutes les organisations ? La difficulté du décideur résidera là car les approches de diagnostic sont nombreuses et le choix d'une structure d'organisation souvent très empirique.

Mais il est nécessaire de rappeler l'importance de la perspective managériale du groupe de projet qui met l'accent sur la responsabilité et l'autonomie et privilégiant le fonctionnement par groupe. Le groupe de projet est temporaire, transversal, multifonctionnel, multi-hiérarchique, composé d'acteurs internes et externes et devant faire face à des contraintes de performance, de coûts et de délais. Comme le soulignent K. Messeghem & F. Pierson⁴⁰, « *il est souvent présenté comme représentatif du développement de nouvelles formes d'organisation basées sur l'autonomie, la transversalité, et l'effacement des frontières organisationnelles* ».

La mise en œuvre des groupes de projet induit les conséquences suivantes :

- Le recrutement des agents du projet, puisqu'il s'agit de placer dans une structure éphémère des agents qui ne bénéficieront plus de la stabilité d'une structure fonctionnelle ;
- La formation de ces agents, puisqu'il s'agit d'exercer un métier nouveau auquel les « experts métier » n'ont pas forcément été préparés ;
- La mise en place d'un mode spécifique d'évaluation de la performance, du fait des conflits potentiels entre les structures fonctionnelles et la structure projet ;
- La réaffectation en fin de projet, puisqu'il s'agit de redéployer des personnes dans l'organisation ou sur de nouveaux projets qui n'ont pas forcément encore démarré.

Lors de la mise en place de l'équipe, une communication à deux niveaux est développée en direction des futurs membres de l'équipe car il est nécessaire de clarifier le projet et la vision de la future organisation et en direction des agents organisationnels sur la nouvelle vision de l'organisation et sur les choix concernant la structure et les membres de l'équipe projet.

Les formes les plus récentes de groupes de projet accompagnent le chevauchement des différentes étapes du projet (ingénierie concurrente)

Les capacités des Technologies de l'Information et de la Communication participent également aux évolutions actuelles de la gestion de projet. En particulier, le *Groupware* permet à plusieurs acteurs séparés dans le temps et dans l'espace de réaliser un objectif commun à l'aide d'un dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe. L'utilisation de cet outil

³⁹ J. L. G. Muller et M. Joly, *De la gestion de projet au management de projet*, p. 105, AFNOR.

⁴⁰ K. Messeghem & F. Pierson, « Le groupe de projet : une nouvelle pratique managériale ? », *XVI^e journées nationales des IAE*, Paris, 2002

favorise de nouveaux modes de coordination et d'intégration organisationnelle avec des outils tels que la visioconférence, le tableau blanc interactif, le partage d'applications bureautiques et de conception, les bibliothèques de composants, le maquettage collectif virtuel et la mise en place de systèmes de gestion de données techniques (SGTD). Le *Groupware* permet d'envisager des coopérations asynchrones, en session, en réunion et étroites. C'est ce qui a autorisé à mettre en oeuvre des processus d'externalisation d'éléments de conception dans des pays comme l'Inde par exemple.

Les structures possibles des groupes de projets sont très variées. Ils ne disposent pas toujours d'une très grande autonomie et leur caractère transversal peut être également limité. Elles reposent sur la nécessité de concilier deux formes de *leadership* : le *leadership* transactionnel et le *leadership* transformationnel. La première correspond à une coordination verticale fondée sur une logique de type sanction et rétribution. Dans la seconde, le *leader* exerce une influence sur son entourage en proposant une vision ou des directions et en privilégiant une coordination fondée sur l'incitation et la confiance.

Les deux derniers types supposent un *leadership* transformationnel. Ils apparaissent comme les plus efficaces en environnement incertain même si elles présentent également quelques limites. C'est, par exemple, l'éloignement des acteurs de métier de leur fonction avec le risque de ne plus être en phase avec leurs évolutions. Cet éloignement peut être un frein au développement de l'innovation.

C'est aujourd'hui la digestion de toutes ces catégories qui a conduit à une forme de banalisation de l'organisation par projet, au fur et à mesure que ses catégories capitalisaient de l'expérience.

C'est en particulier l'apprentissage des catégories de la communication électronique dans l'organisation par projet qui, compte tenu des compétences acquises par la main d'oeuvre de certains nouveaux pays industrialisés et du coût local de la main d'oeuvre (l'Inde par exemple), a rendu possible le double mouvement d'externalisation et de délocalisation de plusieurs phases d'un projet, renouvelant ainsi les gisements possibles d'externalisation – délocalisation.

La notion de « métarègles »⁴¹

Cette perspective est défendue par F. Jolivet qui, à partir de son expérience professionnelle de conduite de projets pour *Spie-Batignolle* (autoroutes, centrales nucléaires, etc.) et la confrontation de celle-ci à des réflexions de groupes, met en avant l'existence possibles de « métarègles » communes à tous les projets, dans la perspective de la légitimation d'une organisation par projet « universelle ». On serait ici dans les catégories d'une hypostasie du management « PAR » projet. Mais ce sont aussi les « métarègles » qui offriraient les garde-fous de l'auto-organisation qui opère entre les agents du projet ...

⁴¹ F. Jolivet, *Manager l'entreprise par projets – Les métarègles du management par projet*, Editions ems, collection « Management et Société », Paris, 2003
Yvon PESQUEUX

Les cinq métarègles proposées (qui seront explicitées dans un référentiel afin de servir de base à des procédures d'audit) sont les suivantes :

- Le découpage des responsabilités avec la tutelle du projet mandaté par le commanditaire qui libère les ressources et vient le soutenir, le chef de projet qui choisit les participants au projet et définit leurs modalités d'intervention et l'organisation du projet dans la perspective de la construction d'une équipe multidisciplinaire propre à rassembler les compétences *ad hoc* ;
- Le processus de développement du projet visant à créer de la valeur pour l'organisation sur la base de phases et de jalons d'évaluation à l'issue de chaque phase ;
- La gestion intègre coût, délais, qualité, technique avec un système d'évaluation du projet (un compte d'exploitation) et une gestion « proactive » à partir de projections à terminaison ;
- Les méthodologies telles que la succession « analyse de l'existant – compréhension du problème – recherche de solutions, la référence à des données factuelles, l'écrit, etc. » et un autocontrôle systématique ;
- Les comportements qui sont fondés par des aspects tels que la confiance, la transparence, la responsabilisation.

L'auteur propose aussi des « métarègles » spécifiques : le principe de décomposition en sous-projets d'un grand projet, l'affectation de ressources matérielles, financières et en temps suffisantes pour les petits projets, la gestion des relations « clients – fournisseurs » dans une logique « gagnant – gagnant », pour les nouveaux produits ou les nouveaux *process*, le recours aux « ressources support de l'organisation doit être spécifié, pour les projets en partenariat, les partenaires doivent se mettre d'accord sur les « métarègles » qui vont les régir, pour les projets occasionnels, il est nécessaire de faire appel à des compétences externes pour pouvoir maîtriser la conception, le développement, la réalisation et la gestion du projet, le projet partagé doit être porteur d'espoirs pour les parties prenantes et l'unité d'action préservée par une direction de projet, un projet informatique doit être précédé d'un projet organisationnel compris de tous un projet de *reengineering* doit être adapté aux caractéristiques de l'organisation, adaptation évaluée au regard d'un *benchmarking*, un projet de « déploiement – transfert » mobilise deux équipes (une chez le preneur et une chez le donneur) déployées sous une tutelle commune avec clarification du référentiel de management, le projet en environnement instable ne se voit pas appliqué de « métarègle » spécifique, le projet d'acquisition de société regroupe une équipe où l'on doit trouver des compétences juridiques et financières - elle est dirigée par un chef de projet qui sera le futur opérateur et un *business case* est établi conjointement par le vendeur et l'acheteur et soumis à examen indépendant.

La gestion de projet et la référence à des phases

C'est aujourd'hui, avec la gestion de production, un des refuges des méthodes formalisées d'organisation. Elle reprend des outils de gestion qui s'étaient développés dans un corpus plus général (la recherche opérationnelle par exemple, recherche opérationnelle qui s'était vue attribuer tous les maux incurables des modélisations en *one best way*). Par ailleurs, des instruments sont empruntés à d'autres champs des outils

de gestion (la gestion des ressources humaines par exemple) et adaptés aux catégories du projet.

C'est à partir de l'ouvrage de V. Giard⁴² que l'on abordera cette question de la gestion de projet à partir d'une classification de l'objet d'un projet en distinguant :

- La production de type série unitaire. Elle se définit par la mobilisation de toutes les ressources de l'organisation pour la réalisation d'un projet de production exécuté sur une assez longue période. (exemples : les entreprises de travaux publics, de construction navale, EuroTunnel, la NASA, etc.) ;
- Les activités de gestion non répétitives. Elles correspondent à un enjeu technico-économique important pour l'organisation (exemple : lancement d'un produit nouveau, participation à une manifestation commerciale, modification du système d'information, changement de système informatique, etc.). De telles opérations mobilisent, sur une durée assez longue, des ressources appartenant à différents services ; elles nécessitent une forte préparation, une coordination inhabituelle entre services et un suivi particulier ;
- Les industries de production de masse. Elles utilisent la gestion de projets depuis plusieurs années pour raccourcir de manière importante l'intervalle de temps qui sépare la décision de créer un produit de sa production en série (exemple : industrie électronique grand public, industrie automobile, etc.) ;
- Les Programmes d'aide aux pays en voie de développement. Ils constituent également des projets avec une rationalité économique spécifique.

Tout projet se décline sous trois catégories d'objectifs :

- L'objectif de performances techniques. Ces performances définissent un niveau de qualité et constituent des éléments importants de la réponse aux besoins que l'on cherche à satisfaire ;
- L'objectif de délai. C'est une composante essentielle de l'expression des besoins. Un retard peut, dans certains cas, rendre sans intérêt la bonne fin technique du projet ;
- L'objectif de coût. C'est la traduction financière des moyens que les commanditaires du projet acceptent de mettre en œuvre pour tenir les objectifs de performances techniques et de délais.

Un projet est constitué de tâches (ou d'activités) et, dans le droit fil de la logique du management scientifique, l'analyse préalable du projet a pour objet de lister ces tâches et ces relations. Chaque tâche est identifiée en tant que telle parce qu'elle a un rôle à jouer dans l'exécution d'un projet - sa non-exécution empêche de mener le projet à son terme ou compromet l'atteinte de certains de ses objectifs, se caractérise par un début et une fin clairement identifiés, consomme des ressources (matières, temps d'utilisation d'équipements ou de travail) qui ont un coût et sont disponibles en quantité limitée, est reliée à au moins une autre tâche par une relation d'antériorité qui implique qu'il n'est pas possible de débiter l'une de ces tâches, sans que l'autre ne soit préalablement achevée.

La gestion de projet comporte deux fonctions distinctes :

- La direction de projet (*project management*). Elle s'intéresse à des décisions stratégiques ou tactiques. Elle est assurée par un chef de projet (ou un directeur de projet), assisté, le cas échéant, d'une équipe. La mission de cette direction de projet

⁴² V. Giard, *Gestion de projet*, Economica, Paris, 1991
Yvon PESQUEUX

consiste à fixer de manière cohérente, en accord avec la direction de l'entreprise, les objectifs du projet (délais, performances techniques, fiabilité, disponibilité, durabilité, sécurité d'emploi, etc.), les moyens mis en œuvre (ressources matérielles, humaines et informationnelles, ce qui, revient à attribuer un budget au projet), les informations décrivant les objectifs et les moyens mis en œuvre sont souvent appelées programme ou plan directeur du projet. Il s'agit d'apprécier les risques encourus et de mettre en place les procédures permettant de les surveiller et de réagir sur la base d'une identification de problèmes plus anticipés que subis et d'animer les hommes travaillant sur le projet, de coordonner leurs activités et d'intervenir régulièrement au cours de la vie du projet, sur la base d'informations transmises par la gestion de projet, pour réviser les objectifs et les moyens en cas de dérives importantes par rapport aux prévisions ou de risques ;

- La gestion opérationnelle de projet (*project control*). Elle traite des décisions opérationnelles et intervient dans la préparation de certaines décisions tactiques. Elle est assurée par un contrôleur de projet. Elle a pour objectif d'apporter à la direction de projet les informations relatives à l'avancement de l'exécution du projet et tout élément de nature à modifier la programmation du projet ou ses objectifs de délais, coûts et performances.

Elle s'appuie sur un système de gestion assurant le recueil des données utiles et le traitement de ces données à des fins informatives et décisionnelles, permettant de suivre le projet durant sa phase de préparation en permettant une estimation rapide, à partir d'une définition succincte du projet, de la durée de certaines tâches, des moyens à mobiliser et des coûts induits - la préparation de l'ordonnancement du projet est l'aboutissement de cette phase de préparation ; durant sa phase d'exécution en visant la maîtrise des délais et des coûts, en s'assurant d'une bonne gestion des ressources mobilisées - en synthétisant les informations disponibles sur l'état d'avancement physique et financier tant réalisé que professionnel, par le biais de tableau de bord, etc. et de faire un bilan final du projet pour tirer des enseignements pour l'avenir. Ce système de gestion fait un large appel à des outils informatiques soulageant le contrôleur de projet de calculs répétitifs et fastidieux.

Un projet génère des dépenses ainsi que, pour certains d'entre eux, des recettes directement imputables au projet. Le suivi budgétaire impose de connaître, outre l'avancement des tâches, leurs coûts réels, pour être en mesure de détecter d'éventuelles dérives de coût. Le budget initial est celui qui est défini lors du lancement du projet ainsi que l'échéancier de consommation de ce budget en fonction de la programmation prévisionnelle du projet. Il est également essentiel d'analyser les écarts « réalisations – prévisions ».

La prise en compte du risque dans la gestion du projet est liée à la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voir inacceptables. Cette prise en compte du risque peut s'effectuer lors de la définition du projet ou en cours d'exécution du projet.

Deux familles d'approches sont utilisées pour tenter de réduire et de maîtriser les risques encourus par un projet :

- L'approche quantitative du risque : Elle repose sur une vision stochastique du problème. Elle est orientée vers la quantification de la dispersion de la réalisation prévisionnelle d'un objectif quantifié de durée ou de coût. Le risque pris en compte est celui de ne pas tenir les délais et celui d'un dépassement budgétaire ;
- L'analyse qualitative du risque : Cette approche permet de comprendre les causes possibles de dérapage des délais et donc de mieux prévenir ou de réagir. Elle tente de structurer le raisonnement à l'aide de listes de contrôle (check-list) qui permettent un diagnostic plus rapide et plus sûr. Aussi, la gestion d'un projet passe par une phase de préparation au cours de laquelle le travail à exécuter est techniquement défini, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses de travail, et un ordonnancement arrêté, puis par une phase de réalisation au cours de laquelle la programmation est mise en œuvre. Les problèmes alors rencontrés en cours d'exécution conduiront assez souvent à une révision de l'analyse du projet et donc à un bouclage sur la phase de préparation.

Les risques internes encourus lors de la définition des spécifications peuvent être liés à l'imprécision des tâches, l'incohérence des cahiers de charges du projet, le manque de maîtrise des processus de développement et de suivi des projets, le contexte organisationnel est un facteur d'accroissement ou de réduction des risques encourus.

Les risques externes encourus lors de la définition des spécifications peuvent être les suivants : la demande qui peut être sujette à une certaine obsolescence commerciale (erreur d'appréciation sur l'attente du marché, modification des attentes du marché - transformation rapide de la concurrence - ou de facteurs stables (régime politique, etc.) et les normes que doivent respecter les produits peuvent changer et induire des risques réglementaires (date de mise en œuvre d'un règlement incertaine, méconnaissance du contenu exact de la future réglementation).

En cours d'exécution du projet, des événements défavorables (prévus ou non) peuvent compromettre les objectifs du projet. Les risques encourus tiennent alors à une détection tardive du problème, un diagnostic erroné, une réaction inappropriée. Et tous ces risques doivent bien sûr être gérés.

C. Navarre⁴³ propose de positionner la gestion de projet au regard de phases constitutives d'un cycle de la gestion de projet en huit étapes : définition détaillée des objectifs du projet, décomposition progressive des objectifs du projet en une hiérarchie de sous-projets, puis en lots de travaux, chaînage organisationnel des lots de travaux à l'organisation, mise en place du jalonnement et des événements clés, maillage temporel du projet, estimation des délais et des coûts des lots de travaux, établissement du réseau de tâches, optimisation du réseau et exploration des solutions autour de l'optimum et pilotage du projet par suivi des écarts entre le prévu et le réalisé en délais, coûts, qualité, etc.

La première phase de la gestion de projet a généralement pour objectif de prendre connaissance des contraintes des divers acteurs (économiques, techniques, etc.). Elle est parfois qualifiée d'« idée de projet ».

⁴³ C. Navarre, « Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à Agile et I.M.S. », in V. Giard & C. Midler, *op. cit.*
Yvon PESQUEUX

La deuxième phase concerne la conception du projet. Il s'agit de traduire sous forme de plans, dessins, de prototypes, etc. les contraintes mais aussi les apports, les savoir-faire des différents acteurs. Elle est aussi qualifiée d'« avant-projet » et vise l'organisation de l'équipe projet.

Les phases suivantes concernent la réalisation, l'exécution, la construction du projet. Il s'agit concrètement de combiner les différentes connaissances des différents agents avec les logiques de jalons (*go, stop, réorientation*).

La dernière phase se concrétise par le résultat final du projet. Elle concerne à la fois l'utilisation du projet mais aussi les expériences tirées du projet.

Chaque étape donne lieu à une évaluation qualifiée de « revue de projet » destinée à valider le jalon et à décider sa poursuite ou non.

Les dysfonctionnements

F. Jolivet⁴⁴ tente de mettre un peu d'ordre dans ce qu'il qualifie lui-même de « catalogue à la Prévert » des dysfonctionnements en distinguant :

- Ceux qui sont liés à l'inadaptation du processus de développement du projet ;
- Ceux qui sont liés au processus de décision, à la définition des responsabilités et aux jeux de pouvoir ;
- Ceux qui sont liés au fait que les comportements et l'information ne sont pas centrés sur le projet ;
- Ceux qui sont liés au choix et à la gestion des hommes ;
- Ceux qui sont liés aux contrats et aux rapports avec les fournisseurs ;
- La perte de vue de l'optimisation globale du projet ;
- La médiocrité du système de gestion qui se caractérise par l'engorgement des circuits de décision, l'hypertrophie et la paralysie du sommet stratégique venant asphyxier les équipes projet ;
- L'inorganisation de la tutelle du projet ;
- La démultiplication des activités, des projets, des structures, des temporalités, des lieux et des informations ;
- Le besoin palliatif de communications et de relations informelles de type clanique venant souvent amplifier les dysfonctionnements existants ;
- L'accroissement obsessionnel des procédures de contrôle et l'inertie des boucles de décision ;
- Le recours aux modes managériales (de motivations des agents par exemple).

Focus : Un écrit fondateur des représentations contemporaines de la gestion de projet : C. Midler, *L'histoire de l'auto qui n'existait pas*

C. Midler⁴⁵ a tracé un récit généalogique chez Renault à partir de la Twingo, récit qui fait figure de relique aujourd'hui. *L'auto qui n'existait pas* n'est pas seulement un livre

⁴⁴ F. Jolivet, *op. cit.*

⁴⁵ C. Midler, *L'histoire de l'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris, 1993

sur la façon dont a été mené le projet Twingo au sein de l'entreprise Renault, c'est également l'ambition de fournir le témoignage d'une mutation qui s'effectue depuis plusieurs années, sur les modes de fonctionnement des organisations. Après des années de standardisation des tâches, l'organisation par projet marquerait le retour à un travail collectif, où les besoins d'échange et de relations sont une réponse aux soucis de l'industrie. L'organisation par projet marque l'apparition de termes comme autonomie, responsabilisation dans son champ lexical et une scission très nette avec les habitudes de la séparation des métiers. Cet ouvrage étudie les implications de la concourance sur l'organisation des métiers et sur l'implication des fournisseurs dans le processus en mettant en évidence, entre autres, la modification de la relation « client – fournisseur ».

Beaucoup des questions posées dans ce livre font figure aujourd'hui de qualités archétypiques de l'organisation par projet :

- Comment une grande organisation peut-elle être créative quand on connaît la quantité de personnes nécessaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, pour que tout soit prêt au jour dit ?
- L'organisation par projet est-elle un phénomène de mode ou une réelle solution aux exigences de développement de produits et de services ?
- L'organisation par projet doit-elle être complètement standardisée par des méthodes bien définies, mais qui risquent de tuer la créativité et les initiatives des agents qui ont suivi toute l'élaboration du projet ?
- Comment capitaliser les enseignements tirés des projets et, par-là, gérer au mieux les carrières professionnelles de ceux qui doivent faire face à une restructuration de leur mode de travail ?

Un grand scepticisme entourait en effet le projet de « petite Renault », car celui-ci avait connu cinq abandons depuis 1973. La présence de nombreux acteurs ayant vécu ces abandons ne faisait qu'accentuer ce sentiment. On découvre, avec la Twingo, qu'il s'agit une création collective à laquelle il est bien difficile d'attribuer *a posteriori* une paternité unique. Elle découle de la logique combinatoire qui a opéré entre les techniciens, les stylistes, les acheteurs, les fournisseurs, les industriels et les commerciaux.

La gestion de ce projet a tenu à un judicieux équilibre entre deux logiques : rechercher les compromis entre les agents et accepter, de ce fait, que le projet évolue sous leur pression et pouvoir affirmer une identité autonome, pour que le projet ne devienne pas l'otage des stratégies des intervenants.

Le projet y est décrit comme la gestion d'un double processus. D'un côté, un processus d'exploration des combinaisons nouvelles possibles, une acquisition d'information qui réduit l'incertitude. De l'autre, un processus de décision par lequel l'identité de l'innovation s'affirme progressivement, mais qui, de décision en décision, réduit le degré de liberté restant sur le projet. La convergence judicieuse entre ces deux processus est vue comme ayant été décisive. Elle souligne d'abord le caractère indissociable de la connaissance sur le projet et de sa réalisation. Elle transforme la décision d'engagement définitif en une étape particulière qui s'insère dans une succession continue d'exploration et de choix. Elle permet aussi de mettre l'accent sur l'historicité du processus de conception d'un produit nouveau. La mémoire apparaît à

tous les détours des projets comme une capacité collective essentielle à leur convergence.

L'auteur aboutit à un ensemble de constats :

- L'« acteur projet » assure la continuité du processus depuis l'exploration jusqu'à son achèvement. Cette continuité se double d'une grande capacité d'adaptation pour faire face à l'évolution de la situation du projet. Il est suffisamment tenace pour assurer de bout en bout la continuité et la mémoire de l'histoire, mais aussi adaptable en fonction de l'étape du projet où il se trouve. On peut donc compter sur le collectif projet pour réunir toutes les compétences requises ;

- Un projet réussi ne se fait pas sans savoir-faire métier. Les métiers ne peuvent pas se contenter de laisser passer les projets car la pérennité des entreprises est dépendante des grands projets et l'importance de la taille de l'entreprise ne protège pas des échecs, par un effet d'amortissement. Contrairement aux résultats fréquents des analyses, le développement actuel de la logique projet dans les entreprises ne signifie pas automatiquement un affaiblissement de la logique métier ;

- La mise en œuvre des savoirs techniques s'opère dans le cadre des processus concourants. Ces dispositifs concourants posent des problèmes à l'organisation des métiers. L'analyse du fonctionnement de ces dispositifs fait apparaître quatre types de difficultés par rapport à ce que serait un développement concourant idéal ;

- Le renforcement de la dédicace des agents métiers passe par un découpage par sous-ensembles physiques pour assurer le contrôle du projet. Toute la difficulté est de trouver le bon découpage. On assiste à l'adaptation des organisations métiers qui sont en décalage significatif par rapport à cette logique des projets : le *process* et l'achat. Cette adaptation prend deux formes. D'une part une formalisation des *process* de communication interne permettant de passer rapidement et efficacement du découpage projet à la logique métier. D'autre part, elle peut conduire à une recombinaison plus profonde du travail dans les métiers ;

- La logique de la concurrence repose sur la prise en compte du périmètre économique global du cycle de vie complet du produit et sur l'idée d'une optimisation de l'engagement des activités sur ce périmètre. L'implication des métiers dans la concurrence est donc indissociable d'une révision profonde des modalités de pilotage économique des métiers ;

- Dans les processus transversaux, il est important que les acteurs métiers aient, vis-à-vis de leur hiérarchie métier, une réelle autonomie et une capacité d'engagement. Une autonomie où la compétence doit être associée à la délégation et une capacité d'engagement collectif derrière les représentants dédiés au projet ;

- L'évaluation économique, la planification et le contrôle qualité sont les référentiels incontournables dans lesquels les options sont confondues et les compromis recherchés. Il est donc primordial pour la mise en œuvre de la concurrence, que tous les métiers développent des professionnalismes pour maîtriser ces référentiels de base du contrôle des projets ;

- La concurrence donne aux métiers de l'aval un nouveau droit à la parole dans les choix de produit et de *process* à condition que cette capacité d'initialisation soit institutionnellement reconnue. Elle n'est pas conforme à l'ordre social établi. En instituant des dispositifs de dialogue « à plat » entre les différents experts, en mettant en scène délibérément le pilotage par l'aval, les dispositifs projet s'opposent à des hiérarchies, des préséances profondément ancrées dans les cultures et les institutions occidentales en particulier issu du « modèle taylorien ». ;

- Les impératifs de la concurrence induisent une recombinaison du milieu des fournisseurs. Le nouveau mode de relation suppose que les fournisseurs ont une capacité interne de conception du secteur de la fourniture de composants automobiles. On retrouve ainsi, au niveau du fournisseur, des transformations analogues à celles que l'on a vues chez les constructeurs avec la création d'une « responsabilité projet » capable de gérer la globalité du développement de la fonction co-traitée, la dédicace des différents métiers aux sous-projets et le décloisonnement interne des organisations métiers du fournisseur. Les relations « constructeurs – fournisseurs » doivent s'établir entre les acteurs pertinents.

Focus : *Le Building Information Modeling (BIM)*

Le *BIM* construit une représentation virtuelle d'un projet en trois dimensions à partir d'une base de connaissances permettant d'organiser un forum réunissant les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse du donneur d'ordre, du (ou des) chefs de files ou des sous-traitants. Il est aujourd'hui largement utilisé dans les projets d'infrastructures publiques ou privées au point de tendre à faire norme. A ce titre, autour des projets, il s'agit d'une norme d'origine technique enracinée dans les technologies de l'information et de la communication et dans l'univers de la rationalité procédurale dont la montée en puissance a été suscitée par le développement des outils 3D.

Le concept existe depuis les années 70 et le terme de *building model* fut utilisé pour la première fois en 1986 par R. Aish⁴⁶. Le terme de *Building Information Model* est apparu en 1992 dans un texte de G. A. Nederveen & F. P. Tolman⁴⁷ mais l'usage courant de la notion n'intervient que dans les années 2000. Sa définition institutionnelle a été formulée par *The US National Building Information Model Standard Project Committee* : « *Building Information Modeling (BIM) is a digital representation of physical and functional characteristics of a facility. A BIM is a shared knowledge resource for information about a facility forming a reliable basis for decisions during its life-cycle; defined as existing from earliest conception to demolition* ». Aux trois dimensions d'une représentation graphique ont été ajoutées une 4^o dimension (le *timing*) et une 5^o (le coût). C'est donc aussi un modèle relationnel permettant l'extraction de quelque détail que ce soit (une serrure, par exemple) avec l'ensemble de ses relations et de ses attributs. Chaque « objet » y est défini comme un paramètre, toute modification étant étudiée avec l'ensemble de ses conséquences tant techniques qu'économiques. Il est utilisable aussi bien par les concepteurs que pour le fonctionnement et la maintenance. C'est en cela qu'il s'agit aussi d'un véritable modèle de management.

Comme norme émergente, sa légitimation est passée par son adoption comme « standard » par différents pays et dans différents secteurs.

⁴⁶ R. Aish, « Building Modelling: The Key to Integrated Construction CAD », *CIB 5th International Symposium on the Use of Computers for Environmental Engineering related to Building*, 7–9 July 1986

⁴⁷ G. A. Van Nederveen & F. P. Tolman, F.P. (1992). « Modelling Multiple Views on Buildings », *Automation in Construction*, vol. 1, n° 3, 1992, pp. 215–241

Management de projet et responsable de projet

Le management de projet met l'accent sur les aspects humains et organisationnels et conduit à prendre en charge le plan d'action et le plan d'animation. Il consiste ainsi à animer un groupe, à planifier, à mettre en place un suivi, à communiquer et prévoir un bilan. C'est une logique qui permet de tirer des enseignements pour progresser.

Les qualités du responsable, en termes d'animation, conditionnent la réussite du projet. Celles-ci constituent un ensemble très hétérogène de talents et d'aptitudes. La liste des atouts du chef de projet, proposée par les auteurs, n'est pas exhaustive, elle met en évidence dix-huit qualités sensibles : compétence technique et générale, savoir s'informer, persévérance, savoir négocier, volontarisme, savoir-faire confiance, disponibilité, savoir écouter, capacité de réaction, savoir contrôler, consistance, savoir s'engager, vigilance, savoir motiver, congruence, savoir s'exprimer, énergique et savoir déléguer. Le chef de projet est donc à la fois un responsable (car il rend compte), un technicien généraliste, un organisateur (car il prévoit et gère), un homme disponible (car les difficultés convergent vers lui) et un homme de contacts (car il doit convaincre, apporter l'adhésion).

Le chef de projet est un point d'articulation entre plusieurs groupes humains. Il est le porteur des engagements de son équipe et le responsable de la conduite de celle-ci. La première construction du chef de projet est de rendre claires les valeurs de son mandat et de celui de son équipe, en posant son référentiel (valeurs, règles et critères de réussite) venant constituer la charte de projet. Ce travail se fait au cours d'un processus mené par le chef de projet qui organise la confrontation des idées et des valeurs. Cette étape de conception - formalisation est aussi le creuset où se forge l'équipe qui portera le projet. Il est également complété par la définition d'un tableau de bord, véritable métrique de suivi et ses processus d'alimentation garant de la prise en compte réelle des valeurs fondamentales liées au projet. Il est enfin en charge des modalités de révision du référentiel.