

QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT DE PROJET ?

[Garel Gilles](#)

Caisse nationale d'allocations familiales | « Informations sociales »

2011/5 n° 167 | pages 72 à 80

ISSN 0046-9459

DOI 10.3917/inso.167.0072

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-72.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Caisse nationale d'allocations familiales.

© Caisse nationale d'allocations familiales. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Qu'est-ce que le management de projet ?

Gilles Garel – chaire de gestion de l'innovation



Visant à gérer le changement dans les entreprises et les organisations pour accroître l'efficacité, le management par projet modifie profondément la gestion du travail, les rôles et les relations des salariés devenus des « acteurs ». C'est un mode de gestion exigeant qui demande à être pensé et accompagné.

Depuis la fin des années 1980, le management de projet a profondément transformé les pratiques et les performances des organisations. Il s'est internationalement diffusé dans des secteurs variés : services, industries de masse, entreprises publiques, PME, Recherche & Développement... Deux grandes causes peuvent être avancées pour expliquer ce développement. D'une part, l'industrie a connu, au tournant des années 1990, une rationalisation sans précédent qui l'a conduite à réorganiser profondément la manière de réaliser ses projets afin de les rendre plus « concourants » (voir *infra*, « l'ingénierie concourante »), l'enjeu étant de développer dans un temps raccourci des projets de développement plus complexes et plus innovants. D'autre part, les réorganisations permanentes des entreprises, qu'il s'agisse de leurs systèmes d'information ou de leurs processus de travail (et en particulier des certifications qualité), sont désormais conduites sur le mode projet. En d'autres termes, le management par projet est devenu le mode de gestion privilégié du changement dans des organisations... qui elles-mêmes changent en permanence. D'ailleurs, l'expression « management par projet » est devenue synonyme de transformation de l'entreprise et de son management par les projets. Les organisations publiques n'y échappent pas, en particulier en France : le pays est soumis à de nombreuses pressions et le management par projets, paré de vertus qui lui seraient intrinsèques, devrait permettre de les restructurer efficacement.

Avec le développement du management de projet, les pratiques professionnelles se sont transformées. La séparation traditionnelle entre la conception et l'exécution est remise en cause et fait apparaître de nouvelles fonctions

transversales, conduisant à la négociation permanente entre des professionnels différents, à la mobilisation sur des résultats plutôt que sur l'application de savoir-faire métiers et à de nouvelles relations interentreprises. Avant d'apporter des précisions sur le management de projets, il est nécessaire de définir ceux-ci comme une classe d'activité spécifique des organisations.

“ *Le projet (...) se définit comme une activité (...).* ”

Définir les projets

Le projet est une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Ecosip, 1993).

Les caractéristiques communes

Le projet (d'après Midler, 1996) se définit comme une activité :

- visant à atteindre un *but global*. Un projet, c'est l'engagement d'une responsabilité de résultat. Les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser se définissent à partir de l'affirmation du but. Cette caractéristique s'oppose à une définition des tâches comme projection de l'expérience passée, ce qui est le cas des activités métiers par exemple ;
- *spécifique*, singulière ou non répétitive. Le projet implique un contenu, une organisation ou un *planning* non reproductibles à l'identique ;
- qui répond à un *besoin exprimé* même s'il n'est pas toujours clair *ex ante* ;
- soumise à l'*incertitude* qui accompagne inévitablement une démarche consistant à structurer une réalité à venir ;
- *combinatoire* et pluridisciplinaire. L'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions. L'excellence d'un apport particulier ne se mesure qu'à sa valeur pour l'ensemble du projet ;
- *temporaire*, tout projet ayant un début et une fin *a priori* définis avant son lancement. Cette irréversibilité des projets conditionne un principe essentiel de management : l'anticipation maximum ou la résolution des problèmes à froid, en amont. Cette temporalité est historique : la capacité à mémoriser les apprentissages réalisés au cours du projet est une condition nécessaire de la convergence ;
- soumise à des *variables exogènes*. Un projet est un système ouvert aux influences de son environnement. L'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement.

« Gestion » et « management » de projet

Historiquement, la *gestion de projet* désigne l'approche instrumentale du pilotage des projets d'ingénierie (militaires, spatiaux, BTP, nucléaire...) à partir des années 1960 (cf. *infra*, le modèle du PMI). Le *management de projet* est

l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application d'outils de gestion, mais d'un système de gestion à part entière. Le management par projet combine la gestion de projet, dans sa fonction « caisse à outils », et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes projets.

En considérant les pratiques, on ne peut que constater que les projets ont toujours existé dans l'activité humaine organisée. Le sens managérial du mot « projet » n'apparaît qu'à partir des années 1950 et 1960 dans les grands projets d'ingénierie.

Le projet et l'opération

En distinguant les notions d'« opération » et de « projet », la spécificité du projet s'affirme (Declerck *et al.*, 1980). Il s'agit d'appréhender la spécificité d'une activité nouvelle par comparaison avec une activité connue et déjà analysée. Les caractéristiques des opérations sont connues en management depuis le début du XX^e siècle. L'opération définit les activités de production, de vente ou d'administration, et le projet les activités de conception et de développement. Le projet existe chronologiquement en amont de l'opération. Dans le cas d'un produit, l'activité d'opération s'étend sur le cycle de vie, entre la mise du produit sur le marché et son retrait, tandis que le cycle du projet court de la naissance de l'idée de produit à l'arrivée du produit sur le marché.

Comparaison des projets et des opérations

Projet	Opération
■ <i>One shot</i> (unique)	■ Répétition
■ Forts degrés de liberté	■ Actions encadrées
■ Organisations évolutives et temporaires	■ Organisations permanentes et stables
■ <i>Cash flows</i> négatifs	■ <i>Cash flows</i> positifs
■ Influence des variables exogènes	■ Influence des variables endogènes

Distinguer le projet et l'opération, c'est reconnaître la coexistence de deux principes différents de coordination des activités, entre le « permanent » et le « temporaire », entre la « réalisation de ce qui est déjà défini » et la « définition de ce qui doit être réalisé ». C'est aussi définir l'activité d'une entreprise en quatre sous-systèmes de gestion (Gareis, 1989) :

- le management des opérations qui optimise les activités de production courantes ;
- le management de chaque projet ;
- la politique de gestion du flux de projets dans l'organisation ou le management multiprojets ;
- le couplage ou l'alignement du projet avec les autres logiques de l'entreprise, fonctionnelles (contrôle de gestion, ressources humaines...) ou stratégiques. Le management de projet peut également se définir comme la transformation progressive des projets en opérations, les secondes finançant les premiers.

Les modèles d'organisation des projets

Au-delà des nombreuses typologies de projets (Garel, 2003), les modèles d'organisation des projets s'inscrivent dans des traditions différentes (Midler, 1996).

Le modèle de l'entrepreneur constitue une configuration dominante du développement industriel des XIX^e et XX^e siècles. Dans ce modèle, le projet s'identifie à la naissance et au développement d'une entreprise portée par la figure de son fondateur. La coopération repose moins ici sur des processus instrumentés que sur la confiance, le charisme et les réseaux interpersonnels. Le modèle entrepreneurial constitue une sorte d'utopie dominante, surtout dans le domaine des nouvelles technologies. Le mécanisme économique principal de ce modèle est la propriété des droits d'exploitation du futur produit ou service (par exemple un brevet). Toutefois, son caractère très individualisé et la difficulté de reproduire le succès constituent assurément des limites.

Le modèle standard du Project Management Institute (PMI). À partir des années 1960, le management par projet se structure en Amérique du Nord à travers de puissantes associations professionnelles. La plus puissante d'entre elles, le PMI, considère les différences sectorielles comme moins importantes que les sujets de préoccupation communs en matière de gestion de projet. Le PMI promeut une conduite de projet utilisant des outils et des méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés. La conduite du projet est formalisée et contractualisée à travers des outils que le PMI a lui-même contribué à standardiser et à diffuser par une normalisation des processus et une certification des chefs de projet : décomposition du projet en tâches, méthodes de planification, analyse fonctionnelle, outils de contrôle des coûts et des risques. Manager un projet revient à le ramener dans la cible s'il s'en écarte, tandis que la performance est le respect des prescriptions initiales ou redéfinies. Des travaux se sont attachés à circonscrire le champ d'application du PMI aux grands projets unitaires décomposables *ex ante* et à en dénoncer les limites techniques.

Le modèle séquentiel de gestion de projet. L'organisation de ce modèle (daté) du projet de l'entreprise manufacturière repose : 1) sur une intégration dans la société de la plupart des expertises nécessaires au développement du projet, 2) sur une séparation des expertises entre différents métiers et 3) sur une coordination procédurale et hiérarchique des expertises métiers en vue de réaliser le projet. C'est cette coordination de l'activité qui est séquentielle, chaque métier intervenant successivement dans la réalisation du projet. Face à une exigence de vitesse de développement et de renouvellement régulier des projets, ce modèle est inopérant. Dans l'industrie du début des années 1990, la comparaison avec les performances des entreprises japonaises a été déterminante dans l'émergence, la diffusion et la théorisation du modèle concourant qui s'est peu à peu substitué au modèle séquentiel.

Le modèle de l'ingénierie concourante (IC). Comment transformer l'organisation pour développer plus rapidement les projets ? C'est en répondant à cette question que les industries qui conçoivent de nouveaux produits et de nouveaux services ont mis en œuvre l'IC à la fin des années 1980. Christian Navarre

“ *Tout management articule
une fonction d'organisation (...)
et une fonction d'instrumentation.* ”

(1992) introduit en français le néologisme « concourant ». L'IC conduit à la transversalité d'organisations historiquement fonctionnelles. Réduire les délais ne consiste pas à réduire les *plannings* existants de façon homothétique. L'IC anticipe certaines tâches et déci-

sions pour retarder au maximum celles qui engagent des ressources lourdes et stratégiques. En partant plus en amont pour finir très vite selon une logique de « bon du premier coup », l'IC cherche à réduire les délais des projets. Elle « matricialise » (1) les structures des organisations, définit des fonctions nouvelles de directeurs de projets « lourds » (Clark et Wheelwright, 1992), à la fois transversales (une responsabilité à l'échelle de tout le projet) et puissantes (un mandat qui vient du plus haut de l'organisation). C'est une révolution managériale qui se produit à partir de la fin des années 1980, analogue à ce qu'avait vécu le monde de la production industrielle avec le « juste à temps » ou la « qualité totale ». L'organisation des relations interentreprises en projet s'en trouve également bouleversée, substituant une relation de codéveloppement (faire le projet ensemble) à une relation de sous-traitance (ou de prescription d'une tâche).

Manager les projets

Tout management articule une fonction d'organisation (diviser et coordonner l'activité) et une fonction d'instrumentation (piloter et évaluer). En mode projet, ces deux fonctions peuvent s'analyser de deux points de vue (Ecosip, 1993) : celui du projet lui-même, qu'il y ait un (mono)projet ou plusieurs (multi)projets à gérer, ou bien de l'extérieur du projet, qu'il s'agisse de l'(des) entreprise(s) en charge du projet ou, plus largement, d'un point de vue sociétal (cf. tableau suivant). Au-delà de l'entreprise, le projet devient, dans la société, une figure de l'anticipation, de la transversalité et de la rationalisation de l'action collective temporaire.

Les problématiques du management de projet

	Vu du ou des projet(s)		Vu de l'extérieur	
■ Organisation	Monoprojet	Multiprojets	De l'entreprise	De la société
	Modèle d'organisation	Modèle de management multiprojets	Organisation des métiers et projets	Projets comme figure de l'organisation transversale
	Définition des contraintes / analyse des tâches	Structures communes : équipes interprojets	Gestion des ressources humaines et projet	Institutionnalisation du mode projet
	Définition des acteurs, management d'équipes	Management interculturel		
■ Instrumentation	Pilotage et évaluation du ou des projet(s)		Outils multiprojets	
	Gestion des coûts, du temps, de la qualité et des risques	Outils de gestion des connaissances et d'apprentissage interprojets	Outils de capitalisation	—
			Impacts du projet sur les instrumentations de gestion traditionnelles	

Un management sous contraintes

Tout projet est soumis *a minima* simultanément à trois types de contraintes : le temps, les spécifications techniques et les ressources. Le cahier des charges est le document qui spécifie ces contraintes au début du projet. Une certaine substituabilité existe entre les trois contraintes.

Les contraintes des projets

■ Les spécifications techniques	Les spécifications peuvent porter sur des aspects fonctionnels (besoins à satisfaire), techniques (fiabilité, maintenance, facilité d'usage...) ou relever de la qualité. Lorsqu'il existe, le client peut spécifier en début de projet ce qu'il attend.
■ Les temps	Tout projet doit être achevé avant une certaine date. La contrainte temporelle peut faire l'objet de clauses de pénalités de retard.
■ Le budget	La contrainte de ressources est le plus souvent traduite en une allocation valorisée, par exemple un budget.

Le phasage des projets

Tout projet passe par une phase amont où se fixent les grandes orientations et où se déterminent les contraintes et les moyens, puis par une phase de gel qui verrouille une option et, enfin, par une phase de développement qui se pilote. Il existe des outils de gestion pour chacune des phases. Le projet est une activité qui se jalonne. Les jalons sont des repères prédéterminés où l'avancement du projet est collectivement vérifié.

Les phases des projets

Phases	Caractéristiques
■ Amont	La phase d'opportunité, d'émergence, l'amont ou l'avant-projet, est une période exploratoire de formulations multiples et d'évaluations de scénarios. Cette phase amont conclut (ou pas) à la naissance du projet. Avec elle, on passe du brassage d'idées à l'idée du projet.
■ Gel	Cette phase consiste à verrouiller un ou quelques-uns des choix multiples issus de la phase précédente. Le projet est alors conçu et analysé en détail. Ce référentiel est généralement contractualisé dans un cahier des charges. À la fin de cette phase, le projet rentre dans l'irréversible, ou dans une réversibilité très coûteuse.
■ Réalisation	Cette phase de passage à l'acte comprend la gestion – des coûts, des délais, de la qualité, des équipes, des risques...

Les outils de gestion des projets

Jusqu'au milieu des années 1980, la gestion de projet se limite presque exclusivement à celle de ses outils. L'instrumentation de projet relève de deux grandes problématiques : l'évaluation (déterminer la valeur de...) et le pilotage (faire converger vers...). Le développement des logiciels de gestion de projet a popularisé les outils de pilotage, en particulier de gestion du temps (ainsi le célèbre diagramme Gantt qui permet de planifier un projet en croisant du temps en abscisse et des tâches en ordonnée). En pratique, il faut les interfacer, souvent non sans mal, avec les systèmes d'information existants dans les entreprises. Plusieurs travaux soulignent les limites et l'incomplétude des outils de gestion des projets. Lors d'une enquête menée sur 112 projets, Jean Couillard et Christian Navarre (1993) constatent que *« des outils généralement présentés comme ayant un fort potentiel de productivité sont associés à la contre-performance ; entre les outils dits soft (outils de management et de développement d'équipes et de communication) et les outils dits hard (planification, suivi des coûts), l'avantage revient aux outils de management et de gestion, à des facteurs d'organisation et de communication »*.

Les acteurs des projets

Quelle que soit l'organisation qui agence leurs relations, la taille du projet ou son mode de pilotage, les acteurs d'un projet sont peu ou prou toujours les mêmes. Seule leur dénomination varie.

La performance des projets passe par une implication exigeante des acteurs. Un projet d'une certaine ampleur conduit son responsable à recruter des collaborateurs, à structurer une équipe, à gérer sa croissance, puis sa dissolution, à mobiliser des réseaux extérieurs à l'équipe, à gérer des crises et des conflits, à passer d'une phase de créativité à une phase de développement rationalisé. Ce concentré de vie organisationnelle aiguise des problèmes connus de gestion des ressources humaines, en termes de compétences, recrutement, animation, évaluation, en même temps qu'il pose des problèmes spécifiques concernant la formation, la régulation du projet et du hors

projet et la gestion des transitions à la fin du projet (certains parlent à ce propos de « deuil » de fin de projet pour les acteurs les plus impliqués).

Les acteurs des projets

Celui ou ceux qui...	... s'appellent
■ Prescrivent, achètent, évaluent, réorientent, voire arrêtent le projet	Client, maître d'ouvrage, commanditaire, destinataire...
■ Pilotent le projet	Manager de projet, chef de projet, maître d'œuvre, directeur de projet, coordinateur de projet...
■ Réalisent le projet	Membres de l'équipe projet, qu'ils soient « acteurs projets » ou « acteurs métiers », internes ou externes à l'entreprise qui porte le projet.
■ Entourent le projet	Tiers, <i>sponsors</i> , parties prenantes... Sans faire partie de l'équipe du projet, ils influencent directement son fonctionnement.

La face cachée du management de projet

Nous voudrions conclure sur la « face cachée » ou le « côté sombre » du management de projet (Asquin, Garel et Picq, 2007). Le management de projet incarne dans une certaine littérature managériale le mythe de l'action heureuse, voire exaltante dans les projets entrepreneuriaux. Le vocabulaire même du management de projet est connoté : le dépassement de soi l'emporte sur le stress, l'animation ou le *coaching* remplacent l'autorité, le pilotage se substitue au contrôle. En mode projet, les salariés deviennent des acteurs et sont ainsi renvoyés chacun à l'autonomie dont ils sont censés disposer pour s'impliquer et faire réussir le projet. Ce discours « managérialement correct » interroge. Il participe d'une mécanique de l'idéalisation que Jean-Pierre Boutinet (1993) mettait en exergue dans la préface de la mise à jour de son livre *Anthropologie du projet*. Le projet n'est-il pas aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations ? Cette inquiétude est à rapprocher du développement d'une littérature professionnelle et académique, parfois très médiatisée, sur la souffrance au travail. En tant que concentré de vie professionnelle, le projet exacerbe les problèmes connus ailleurs. Il pose également des problèmes spécifiques, comme celui du « deuil » lié à la fin du projet. Le « côté sombre » des projets existe, qu'il s'agisse des risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement (acteurs acculés, épuisement professionnel, souffrance psychoaffective), des risques de déstabilisation des identités professionnelles et des risques de précarisation du parcours professionnel. La diffusion du management de projet doit aller de pair avec la compréhension et le contrôle de ses effets sur les acteurs et sur

leurs organisations. Le projet peut être un mode très efficace de l'action collective, mais suppose des moyens, des ressources, des compétences, des outils, une reconnaissance. Le mode incantatoire qui se contente d'invoquer le « management de projet » ne suffit pas à gérer les organisations qui changent et qui entreprennent. C'est le travail des acteurs compétents qui font leur « boulot », et non la contrainte du seul management d'en haut (le *top down*) qui réalise l'activité projet (Clot, 2010).

Note

1 – Une structure matricielle croise deux critères de division de l'activité (ici, les « projets » et les « métiers »), contrairement à une structure fonctionnelle qui divise le travail sur un seul critère (la règle, la hiérarchie, les fonctions ou les métiers).

Bibliographie

- Asquin A., Garel G. et Picq T., 2007, « **Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail** », *Gérer et Comprendre*, n° 90, p. 43-54.
- Boutinet J.-P., 1993, ***Anthropologie du projet***, Presses universitaires de France (Puf), coll. « Psychologie d'aujourd'hui ».
- Clark K. B. et Wheelwright S. C., 1992, « **Organizing and leading heavyweight development teams** », *California Management Review*, Spring, p. 9-28.
- Clot Y., 2010, ***Le travail à cœur***, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».
- Couillard J. et Navarre C., 1993, « **Quels sont les facteurs de succès de projets ? Faut-il plus d'organisation ? Plus d'outils ? Plus de communications ?** », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 2, p. 167-190.
- Declerck R. P., Eymery P. et Crener M. A., 1980, ***Le Management stratégique des projets***, éd. Hommes et techniques.
- Ecosip (Économie des systèmes intégrés de production), Giard V. et Midler C. (dir.), 1993, ***Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences***, Paris, Economica.
- Gareis R., 1989, « **Management by projects, the management approach for the future** », *International Journal of Project Management*, vol. 7, n° 4, p. 243-249.
- Garel G., 2003, ***Le management de projet***, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Midler C., 1996, « **Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception** », in Terssac G. et Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares, p. 63-85.
- Navarre C., 1992, « **De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir** », *Gestion 2000*, n° 6, p. 13-30.