

# [ Diagnostic et gestion de projet ]

Síle O'Dorchai  
[sile.odorchai@ulb.ac.be](mailto:sile.odorchai@ulb.ac.be)  
02/650.42.55

## [ Introduction ]

---

- Approche théorique
- Thématiques clés de ce cours:
  - partenariat public-non marchand
  - politiques de contractualisation
  - recours à l'expertise
  - innovation sociale
  - différentes méthodologies de gestion des projets + développement plus élaboré d'une méthodologie précise qui se déroule en plusieurs étapes, de la conception du projet à son organisation, son suivi et son contrôle et enfin son évaluation.

## [ Introduction ]

- Calendrier et organisation
- Cours ex cathedra 09/02, 16/02
- 23/02: récupération cours RCT (mardi gras)
- 01/03: cours annulé
- Interventions:
  - 08/03: Jean-Claude Vitoux
  - 15/03: Sophie Fetu
- Présentations: 22/03 et 29/03

## [ Structure (provisoire) ]

- Histoire de la gestion de projet
- La gestion de projet dans le secteur non marchand
- La démarche et les impasses de la contractualisation
- L'expertise comme nécessité et comme enjeu dans la contractualisation

## [ Introduction ]

- Projets réalisés par les hommes dans les organisations  
→ deux notions parfois confondues: « gestion » et « management » de projet.
- « management de projet » est considérée comme plus large que la « gestion de projet »
- La gestion de projet renvoie aux fonctions instrumentales du pilotage d'un projet (coûts, délai, risques...).
- Le management de projet peut, quant à lui, se définir comme l'ensemble des actions engagées par une - ou des - organisation(s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien.

## [ Introduction ]

- Projet = « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* »
- Dans tout projet: prise en compte simultanée de trois catégories de contraintes:
  - le temps
  - les ressources
  - les spécifications techniques
- Objectif = réaliser un objet, un ouvrage, un produit ou une prestation de service qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises et qui se caractérise par une certaine complexité.

## [ Introduction ]

- La maîtrise de ces processus uniques et parfois très complexes suppose la mise en œuvre d'un management spécifique.
- Distinction entre notions d'opération et de projet → spécificité du projet
  
- Quelles sont les grandes étapes de l'évolution des modèles de gestion de projet et les déterminants de leurs ruptures ?

## [ Introduction ]

- L'histoire de la gestion de projet est peu visitée en sciences sociales.
- Il n'existe pas d'histoire de la gestion de projet à l'instar de l'histoire du marketing, de la comptabilité ou de l'analyse stratégique.
- Mais l'intersection entre « projet » et « histoire » n'est pas vide. On y trouve :
  - des études de cas présentant généralement des projets emblématiques par leur ampleur, leur succès ou leur échec;
  - des analyses sectorielles ou consacrées à une entreprise en particulier;
  - des repères « typologico-historiques » : par exemple les 4 modèles de Midler [1996] ou encore les deux degrés de Navarre [1989, 1993]

## Introduction

- L'objet qu'on « historicise » fait partie de l'histoire de la pensée managériale [George, 1972, Wren, 1994].
- « pratiques de gestion » ≠ « modèles de gestion ».
- L'étude des pratiques de gestion sans mise en perspective historique et sans production de théories n'est pas une pensée managériale.
- La pensée managériale n'apparaît qu'à partir du moment où des praticiens comme Taylor et Fayol ont, au début du XXe siècle, induit de leurs propres expériences des théories de l'organisation.
- ~ des discours suffisamment généraux et récurrents pour dépasser le contexte et les cas qui les avaient suscités et diffusables très largement.

## Introduction

- Où se situe le clivage entre des pratiques anciennes de gestion de projet et l'émergence, plus récente, de modèles de gestion de projet ?
- Quatre critères peuvent être suggérés [Hatchuel 1998] :
  1. Un modèle de gestion est porté par « une vision universalisante de l'entreprise dans la société »; celle-ci dépasse la dimension de la technique de gestion; la gestion de projet incarne une représentation de la transversalité dans l'entreprise, par opposition aux hiérarchies fonctionnelles; elle dépasse largement la dimension technique de pilotage des délais et des coûts;

## Introduction

2. Un modèle de gestion dépasse les spécificités sectorielles (e.g. l'ingénierie concourante dans l'industrie automobile);
3. L'existence d'institutions permet la formulation et la diffusion des modèles de gestion; l'existence d'acteurs projets (on a parlé dans les années 1980 « d'identité projet ») participe aussi de cette affirmation institutionnelle; de ce point de vue, l'histoire des professions contribue à celle de la gestion de projet;
4. Un modèle de gestion se caractérise enfin par des firmes et/ou des projets exemplaires qui incarnent la mise en œuvre réussie des solutions (e.g. le projet Twingo de Renault comme modèle de projet concourant).

## Introduction

- Partant des pratiques, on ne peut que constater que les projets ont toujours existé dans l'activité humaine organisée. Le projet pratiqué est depuis longtemps un objet d'analyse pour l'histoire des techniques, l'histoire des ingénieurs, la sociologie de l'innovation ou l'histoire de l'entreprise...
- Ce n'est pas cette histoire des pratiques de projets que nous entendons esquisser ici, mais celle des modèles de gestion de projet.
- C'est seulement dans la seconde moitié du XXe siècle que la gestion de projet se détache d'autres formes d'activité et qu'elle est identifiée, valorisée et diffusée pour elle-même. Elle est devenue un modèle de gestion.

## [ Introduction ]

- Première partie : prémisses des modèles de gestion de projet.
- Seconde partie: rationalisation et standardisation de la gestion de projet
- Troisième partie: analyse du modèle de l'ingénierie concourante: émergence (3a) et renouvellement (3b)

## [ Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore ]

### Le projet architectural

- Epoque où les projets se pratiquent mais où la gestion de projet s'ignore en tant que modèle de gestion spécifique.
- La création artisanale a longtemps confondu les temps d'élaboration et de réalisation en laissant une large place à l'improvisation.
- La gestion de projet a franchi une étape quand les hommes se sont dotés d'outils leur permettant d'avoir la représentation intellectuelle prédictive d'un ouvrage encore à réaliser.
- L'architecture à la fin du Moyen âge: l'improvisation fait place à une préparation rationalisée du travail de conception.

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### Le projet architectural

- Dans les projets d'édifice, le projet anticipe l'objet à venir: passage du dessein au dessin (e.g. le dôme de la cathédrale de Florence de Brunelleschi)
- Les maquettes et les dessins d'architectes servent à la relation avec les commanditaires.
- Les dessins techniques, les môles, les gabarits ou les épures servent à la coordination de l'activité de construction.
- Renaissance: utilisation systématique et massive des croquis et des calculs pour concevoir des objets complexes et nouveaux.

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### Le projet architectural

- Fin du XVe siècle: l'architecture produit un discours de conception qui constitue une théorie de ses propres projets.
- Alberti (1404-1472): l'architecture = une « *chose mentale* » dont l'objet est l'art de la vie sociale.
- Les critères de cet art sont:
  - la « *necessitas* » (ou les « techniques » en langage moderne, c'est-à-dire la dépendance de la construction vis-à-vis des lois physiques et mécaniques)
  - la « *commoditas* » (ou les usages)
  - la « *voluptas* » (ou l'esthétique, c'est-à-dire la capacité de l'architecture à procurer un plaisir issu du sentiment de beauté).
- = première analyse du processus de conception architecturale.
- XVIIe siècle: marine: °vision technico-fonctionnelle du vaisseau

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### L'institutionnalisation du management des projets d'infrastructure et d'édifice

- Moyen âge: la pratique du projet s'institutionnalise par une division du travail entre différents métiers.
- XIIe siècle: gothique: nouveaux besoins en terme de savoir et de savoir-faire
- Division du travail entre
  - le maître d'ouvrage (prescripteur, destinataire, client, financeur de l'ouvrage)
  - le maître d'œuvre (qui met en œuvre pour satisfaire le besoin exprimé)
- La figure de l'architecte se substitue progressivement à celle du maître maçon.

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### L'institutionnalisation du management des projets d'infrastructure et d'édifice

- L'architecte des cathédrales gothiques est bien un homme d'exception, un « acteur projet » providentiel, disposant, en tant que tel, d'avantages en nature importants et d'une rémunération plus élevée que ceux qui travaillent directement à la construction.
- Les bâtisseurs de cathédrales, quant à eux, s'organisent très tôt en professionnels du projet (e.g. loges).

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### L'institutionnalisation du management des projets d'infrastructure et d'édifice

- Après la Révolution française: l'expertise des architectes est contestée car les besoins et les programmes ont changé.
- ➔ naissance d'une approche très polytechnique avec des ingénieurs formés en architecture
- les ingénieurs commencent à peser fortement sur la production de l'espace en s'appuyant sur un réseau d'institutions nouvelles et en codifiant leurs savoirs et leurs pratiques.
- ➔ Un appareil technique d'État émerge dans les projets architecturaux.

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### L'institutionnalisation du management des projets d'infrastructure et d'édifice

- Rationalisation administrative, mathématique et scientifique de la gestion des projets (e.g. le corps des Ponts et Chaussées et l'École Nationale des Ponts et Chaussées)
- En matière de construction maritime, l'École de Paris devient en 1765 une école d'ingénieurs-constructeurs où l'enseignement scientifique se systématisse par rapport à la conception de nouveaux modèles de vaisseaux.

## Partie 1 : aux origines du projet, un management qui s'ignore

### L'entrepreneur comme acteur projet

- Le modèle de l'entrepreneur de Schumpeter est une configuration dominante du développement industriel du XIXe et du XXe siècle.
- Il sera adapté à la gestion de projet, notamment par Midler.
- La conception d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé s'identifie à la naissance et au développement d'une entreprise – voire d'un entrepreneur – qui se détache et s'affirme comme animateur de réseau et qui assume personnellement le risque économique de la conception et de l'exploitation.
- La coopération de conception repose moins sur des processus instrumentés que sur la confiance, le charisme, les liens familiaux, d'amitié ou d'école.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### La rationalisation

- À partir des années 1930, la gestion de projet se rationalise, sans pour autant se constituer en modèle de gestion.
- 1930-1950: « degré zéro » de la gestion de projet (Navarre)
- Les grands projets étatiques posent des problèmes nouveaux de formulation d'objectifs publics, d'interaction entre institutions, d'analyse multicritère, d'ordonnancement complexe, de gestion de la relation aux fournisseurs...
- Les problèmes de décision, de formulation et d'atteinte des objectifs comptaient davantage que l'efficience.
- Les projets coloniaux, plus tard tiers-mondistes, permettent d'accumuler de nouveaux savoirs.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### La rationalisation

- La gestion de projet s'enrichit de nouvelles dimensions, socioculturelles ou de développement local.
- Jusqu'aux années 1960, différentes formes de projets d'ingénierie se développent
- Les méthodes et les techniques de gestion de projet sont maîtrisées par les ingénieurs
- Mais ça reste du « degré zéro » : les savoir-faire sont détenus par quelques entreprises isolées et la spécificité de la gestion de projet n'est pas encore affirmée.
- C'est dans les années 1960 que la gestion de projet entre dans l'ère de la rationalisation standardisée (« degré un »).

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### La standardisation

- A la fin des années 1950, la gestion des projets d'ingénierie conduit à la standardisation des outils, des pratiques et des acteurs et s'érige en véritable modèle.
- Le management de projet se structure au travers de puissantes associations professionnelles qui diffusent des outils de gestion.
- Un modèle standard émerge pour les projets d'ingénierie.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### Les origines du modèle standard

- Constitution du management de projet comme champ autonome de connaissances: 4 sources d'inspiration (Navarre):
  1. les sciences de l'ingénieur;
  2. la conduite des grands projets;
  3. les opérations de développement socio-économique menées dans le Tiers-monde;
  4. la gestion de l'innovation.
- Rôle de la conquête spatiale et la guerre froide dans les années 1950.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- Le rôle des institutions professionnelles est capital dans la diffusion du modèle instrumental de gestion de projet.
  - États-Unis: 1969: le PMI (Project Management Institute)
  - France: 1982: l'Afitep (ex-Association Française des Techniciens et Ingénieurs en Estimation et Planification, aujourd'hui Association Francophone de Management de Projet)
  - L'International Project Management Association (IPMA) fédère une quinzaine d'associations européennes, dont l'Afitep.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- Le PMI réunit des techniciens, des ingénieurs et des scientifiques → culture très technicienne.
- Le modèle de gestion de projet du PMI s'appuie sur un arsenal sophistiqué de méthodes et d'outils:
  - WBS (Work Breakdown Structure ou décomposition du projet en lots dans un organigramme technique)
  - PERT (Program Evaluation and Review Technic ou méthode potentiel-étapes)
  - outils de contrôle des coûts...

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- La culture technicienne du PMI se développe dans les années 1960, grâce à l'analyse de plusieurs projets à succès (e.g. Apollo de la NASA).
- Parallèlement, premiers travaux sur l'organisation matricielle (e.g. projets spatiaux américains)
- 1958 : °PERT < programme de fusée militaire Polaris → diffusion internationale.
- Méthode dite du chemin critique (CPM, Critical Path Method): méthode proche du PERT mais qui en supprime certains inconvénients (e.g. Du Pont de Nemours)
- Roy et al.: projet paquebot France: « méthode des potentiels »
- Le diagramme Gantt depuis 1920.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- Le développement d'un système de contrôle de gestion spécifique à la gestion des projets d'ingénierie illustre également le mécanisme de diffusion d'un outil de gestion par les institutions et par les pratiques.
- Les bases du contrôle de gestion des projets sont désignées par l'Afitep et l'Afnor en France sous le terme de « coûténance ».
- Il s'agit de piloter simultanément des écarts de budget et de planning par rapport à un référentiel.
- La coûténance reprend les « cost specifications » du PMI qui sont apparues au début des années 1980.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- Ces « cost specifications » sont apparues à l'initiative des trois plus grands donneurs d'ordres américains :
  - le DOD (Department Of Defense)
  - le DOE (Department Of Energy)
  - la NASA
- Ils imposent à leurs fournisseurs d'utiliser les mêmes outils de suivi des projets.
- Petit à petit, au fil de ses congrès annuels, le PMI uniformise ainsi les pratiques professionnelles de la gestion de projet.
- Le PMI est présent dans >45 pays avec un maillage très local dans chacun d'entre eux.
- Il compte >100000 membres en 2002, contre 5000 en 1989.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- Trois initiatives au début des années 80 institutionnalisent définitivement le modèle standard [Navarre, 1993] :
  1. l'élaboration d'un corps de connaissances synthétique en gestion de projet dans le PMBOK dont la première édition remonte à 1987 (Project Management Body Of Knowledge, téléchargeable sur le site du PMI, <http://www.pmi.org/>);
  2. le développement de la certification projet : le gestionnaire de projet certifié respecte un code éthique et maîtrise un corps de connaissances standardisées, via une formation et un examen qui sanctionne sa pratique professionnelle;
  3. l'adoption d'une charte éthique et d'un serment visant à construire une profession de chef de projet sur le modèle des professions à charte.

## Partie II : de la rationalisation à la standardisation

### L'institutionnalisation et la formalisation de la gestion de projet

- Ces initiatives constituent, au-delà des différents secteurs d'activité, une identité commune aux acteurs projets.
- Le modèle standard du PMI entre en crise après le second choc pétrolier pour plusieurs raisons.
- Surtout, l'apparition, au début des années 1980, de nouveaux enjeux, de nouvelles organisations projets et de nouvelles performances dans d'autres secteurs d'activité.
- La gestion de projet va chercher à concilier la performance économique, la grande série et le niveau de créativité et de qualité de la production unitaire.
- C'est dans l'industrie manufacturière que le management de projet va se transformer.