

LECTURES



GILLES GAREL, 2011, LE MANAGEMENT DE PROJET, LA DÉCOUVERTE

Jérôme Cihuelo

Gilles Garel, professeur en sciences de gestion et titulaire de la chaire gestion de l'innovation au Cnam, propose, dans la collection *Repères*, un manuel consacré au management de projet. Au-delà de la simple mode managériale de la fin des années 1980, il apparaît comme un mode de gestion largement diffusé et durablement installé dans de nombreux secteurs d'activité. Dans le même temps, l'auteur souligne la faiblesse des travaux scientifiques en management de projet contrastant avec l'existence d'une abondante littérature procédant sur le mode du récit d'entreprise à succès et / ou du catalogue de recettes. Il cherche de manière spécifique à se saisir du management de projet en tant que phénomène organisationnel et mode de gestion des entreprises. En ce sens, il s'attache à dégager différentes configurations de projets, comprendre les conditions de leur émergence, analyser leurs performances et pointer des limites internes. Ce manuel de gestion présente la particularité de retenir (pour une partie des chapitres de l'ouvrage) une perspective sociohistorique et critique.

LE PROJET DANS SES VARIATIONS : SENS ET FORMES DONNÉS

Le projet se révèle être, à plusieurs titres, un dispositif ambigu. L'auteur préfère donc qualifier son premier chapitre de « figures du projet ». D'une part, le projet renvoie dans la langue française à des sens distincts. Il relève de la visée ou de l'intention (*avoir le projet*). Il se comprend également comme l'ébauche ou le canevas d'une action en préparation (*travailler à un projet*). D'autre part, les différentes variantes rendent compte de la diversité des situations gestionnaire et managériale concernées. La *gestion de projet* correspond au versant historique du pilotage de projets d'ingénierie cadré et structuré par un ensemble d'outils et de méthodes. Le *management de projet* englobe la dimension instrumentale de la gestion de projet et organisatrice de la direction de projets. Le *management par projet* caractérise des situations dans lesquelles « des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles

de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser » (norme AFNOR). Le mode projet s'assimile ici à un principe organisateur du fonctionnement général de l'entreprise. Il s'apparente à un outil de gouvernement visant à encadrer et à légitimer le déploiement des changements programmés. A ce titre et comme l'avance l'auteur, « l'expression « management par projet » a pris de l'ampleur dans les pratiques et les discours managériaux des années 1990 [...] être détaché sur un projet devient une activité récurrente pour beaucoup de salariés. Se profile une généralisation d'un modèle de gestion transversal, quasi universel, une sorte de « one best way » du changement » (p. 16). A la suite de l'auteur, on peut considérer que la place hégémonique occupée par le mode projet tient à sa diffusion comme dispositif de gestion de référence. Il sature l'espace organisationnel au sens où tous les métiers sont concernés et associés de l'amont à l'aval du processus. Dans ces conditions, il apparaît difficilement concevable d'en remettre en cause les principes et le bien-fondé (Cihuelo, 2009). L'auteur s'attache aussi à spécifier les « activités projets » en les comparant aux « activités d'opération ». Or, l'intérêt réside, selon nous, moins dans une comparaison que dans une caractérisation des tensions internes propres aux principes du mode projet. De manière emblématique, le projet s'inscrit dans une temporalité limitée et bornée. Il dispose d'une date de démarrage et de clôture préalablement définie. En ce sens, « dès lors qu'il est engagé, tout projet, est un processus irréversible de convergence vers un objectif défini ex ante » (p. 12). Ce temps décompté participe, en définitive et de notre point de vue, d'une dramatisation de l'action. Un temps dramatisé qui vise à mettre en condition

les équipes et à maintenir durablement leur mobilisation.

Ce principe d'irréversibilité entretient un lien étroit avec celui de « liberté encadrée ». En effet, l'irréversibilité du temps établit un rapport inverse entre la liberté d'action et les connaissances mobilisables. La connaissance constituée au fil du projet est inversement proportionnelle au temps disponible pour la mettre en œuvre (Midler, 1993).

L'activité en projet relève aussi d'une « organisation provisoire ». Les équipes se forment et se recomposent au rythme des lancements des projets. L'expérience collective du travail dans des équipes temporaires engage chaque contributeur dans un univers marqué par l'éphémère et la finitude. Autrement dit et pour prolonger le propos de l'auteur, l'organisation façonne sans cesse de nouveaux collectifs rassemblant des individus inscrits dans des biographies et des projets différents et porteurs de contraintes et d'intérêts divergents. Elle consacre, notamment à travers le fonctionnement par projet, une rupture avec des groupes professionnels cohésifs fondés sur l'appartenance collective et des liens de confiance fortement contraignants (et durablement éprouvés). La réversibilité des exigences productives et la variété des opportunités participent à donner forme à des groupes transitoires et ambigus. Ces derniers ne peuvent plus s'adosser à des régularités collectives intégratrices et s'inscrire dans un temps long (Sennett, 2000).

AUX ORIGINES DU PROJET

L'ouvrage présente l'intérêt de replacer le management de projet dans une perspective sociohistorique. Cette dernière permet d'insister sur le fait que le projet ne relève pas d'une simple mode managériale. Il s'inscrit dans un long processus d'institutionnalisation et de

rationalisation ; « entre l'édification d'ouvrages de défense, la construction d'infrastructures civiles ou religieuses et l'organisation de grandes conquêtes et expéditions, le projet est l'une des activités les plus anciennes que l'on puisse observer dans le monde organisé » (p. 28). A la lumière des travaux de JP. Boutinet (1990), la genèse du projet se situe au Quattrocento italien inaugurant une rupture dans la tradition architecturale. Le projet prend, en effet, forme dans un renouveau du travail de l'architecte.

Par-delà le projet architectural, la pratique du projet prend forme à travers une division fonctionnelle du travail et la constitution de corps professionnels. A partir du XII^{ème} siècle, la construction d'édifices religieux de grande ampleur conduit à donner une place centrale à l'architecte devenant le concepteur et l'organisateur de vastes chantiers associant durablement une diversité de métiers. Le XVIII^{ème} marque à son tour une évolution dans la production architecturale. Les ingénieurs s'autonomisent des architectes et incorporent des savoirs codifiés par un réseau d'institutions. Dans le même temps, l'objectif de développement du pays conduit à la constitution d'un appareil technique d'Etat pour les projets architecturaux.

LA DIFFUSION DU MODE PROJET DANS LES UNIVERS PRODUCTIFS : UN LONG PROCESSUS DE RATIONALISATION ET D'INSTITUTIONNALISATION

La forme historique des projets industriels voit le jour au cours du XX^{ème} siècle. Sur la base des travaux de C. Navarre, Gilles Garel distingue deux phases. Une première phase (1930 - 1960) marque l'émergence de la gestion de projet. Elle apparaît, en effet, dans les

années 1930 aux États-Unis et prend forme dans des programmes nationaux d'infrastructure destinés à soutenir une économie fragilisée. Ces projets confrontent leurs contributeurs à des problèmes inédits de définition d'objectifs publics, de gestion de paramètres multiples et de coordination d'ensembles complexes. Cet apprentissage se prolongera après la guerre sous la forme de projets internationaux d'aide au développement. Parallèlement, les secteurs traditionnels des industries pétrochimiques et de la construction mettent en œuvre des projets d'ingénierie de grande ampleur (construction de plateformes pétrolières, de raffineries, d'ouvrages de génie civil...). Les ingénieurs de ces secteurs accumulent et mobilisent des dispositifs méthodologique et gestionnaire de conduite de projet. La gestion de projet procède ici d'un mouvement de rationalisation. Toutefois, elle demeure disparate et non identifiée comme un mode de gestion spécifique.

Après la Seconde Guerre mondiale, les projets gagnent en taille et se multiplient (programmes spatiaux, militaires et nucléaires). La multiplication de projets de grande ampleur conduit les instances gouvernementales américaines à élaborer et à systématiser des instruments de planification et de suivi budgétaire. Par exemple, l'US Navy définit dans le cadre du programme militaire des fusées Polaris la méthode PERT (*Program Evaluation and Review Technic*), inscrivant toutes les étapes de réalisation du projet. Cet outil de planification des projets est devenu d'abord un système de gestion de référence pour l'ensemble des armées américaines et s'est, ensuite, largement diffusé dans le secteur industriel. De manière fondamentale, le poids institutionnel et financier du département de la défense (D. O. D.) et de

la N. A. S. A. sur l'économie américaine a conduit à imposer à l'ensemble des entreprises prestataires un référentiel projet commun (Hazebroucq et Badot, 1996).

A la fin des années 1960, des praticiens nord-américains constituent le PMI (*Project Management Institute*) et cherchent à se constituer en profession. Ils sélectionnent et diffusent les outils et les méthodologies développés par les grandes entreprises d'ingénierie et les organismes publics américains. Ils opèrent tout un travail de formalisation et d'institutionnalisation de pratiques gestionnaires. Une étape décisive est franchie par la constitution d'un corps de spécialistes, fondé sur un ensemble de connaissances standardisées et certifiées et sur une charte éthique. De manière similaire en France, l'AFITEP (*Association Française des Ingénieurs et Techniciens de Projet*) procède à une action de normalisation des méthodologies utilisées et des compétences à mobiliser.

Toutefois, le "modèle standard" du PMI traverse à la fin des années 1970 une crise importante. Un ensemble de facteurs vient fragiliser ce modèle et lui retirer sa pertinence économique et organisationnelle. Il se voit questionner en raison d'une série de problèmes jugés coûteux (rétroaction tardive et longue, hétérogénéité des outils de pilotage, faible intégration réciproque des contraintes spécifiques à chaque métier...). La comparaison des processus de conception des entreprises japonaises avec ceux de leurs concurrents européens et américains a joué un rôle fondamental dans la dévalorisation du « modèle standard » et la légitimation de l'ingénierie concurrente. L'exigence d'un renouvellement accéléré des produits la propulse dans les conceptions et les pratiques managériales au rang de modèle d'organisation concurrentiel.

L'industrie manufacturière s'engage à la fin des années 1980 dans l'expérimentation de l'ingénierie concurrente visant à anticiper les problèmes et à intégrer les contraintes des acteurs situés en aval de la production. Ce dispositif s'attache à réduire les temps de conception. L'ingénierie concurrente marque, en ce sens, une rupture avec la planification séquentielle dans laquelle la communication est réduite, selon les gestionnaires, à une relation de transmission d'informations sur les opérations achevées.

LA « FACE CACHÉE » DU MANAGEMENT DE PROJET

Les chapitres suivants adoptent une tonalité plus descriptive et normative. Ils s'intéressent successivement à la constitution et à l'animation des équipes projet, à l'évaluation et au pilotage des projets, et aux projets de codéveloppement. Néanmoins, la singularité de ce manuel de gestion tient à la présence, en fin d'ouvrage, d'un chapitre réflexif investiguant la « face cachée » du management de projet à travers une analyse de ses limites et sources de pression.

D'une part, l'auteur souligne que la participation à un projet ouvre sur une expérience déstabilisante par la pression temporelle vécue, l'exposition à l'incertitude et l'immersion répétée dans des collectifs hétérogènes. Le travail en projet place sous une forte pression ses contributeurs, soumis à une exigence d'engagement et de transparence. La recherche globale d'une réduction des temps de conception et de développement se traduit pour les acteurs du projet par un renforcement des contraintes de rendement signe d'une intensification du travail. Ainsi, « le temps de travail des salariés s'allonge pour

raccourcir celui des projets [...] Le management par projet vise clairement à accroître le rendement des heures rémunérées des salariés » (p. 96). De plus, les multiples occasions de rencontre et d'échange entre les différents acteurs ouvrent des espaces informels d'évaluation. Dans ces interactions, il s'opère une évaluation des savoirs détenus et des actions menées par chacun. Les dispositifs de reporting et les outils de communication électronique donnent accès à l'avancée des travaux et aux difficultés rencontrées. Dans le même temps, l'organisation de l'espace de travail sous la forme de plateaux, exposant chacun au regard et à l'écoute des contributeurs du projet, introduit un contrôle par les pairs. Il s'exerce alors une pression collective grandissante qui retire à tous les contributeurs des marges de manœuvre et des espaces de clandestinité. Gilles Garel rejoint, sur ce point, les travaux du sociologue JP. Durand (2004) qui analyse les effets de la diffusion d'outils informatiques d'aide au travail collectif. Il s'attache à montrer qu'ils participent à rationaliser la coordination et à étendre le contrôle sur les réseaux mobilisés dans le cadre de projets, et au-delà à mettre sous contrainte de flux tendu le travail intellectuel. Il se met en place une "organisation de la visibilité généralisée". D'autre part, l'ingénierie concourante renforce l'incertitude entourant l'activité. Les acteurs sont obligés de devoir exprimer des avis dans des phases où les hypothèses sont ouvertes et les paramètres partiellement figés. L'incertitude se situe d'une autre manière dans les périodes transitoires de sortie de projet. La fin d'un projet constitue un horizon toujours inquiétant dans la construction des parcours individuels. La valorisation des trajectoires personnelles, par le capital d'employabilité constitué, et

l'insertion dans des réseaux deviennent des ressources pertinentes pour échapper aux déceptions professionnelles et aux effets de marginalisation.

La participation à des groupes temporaires constitue également une expérience troublante du point de vue des identités professionnelles. Le projet se substitue aux espaces traditionnels d'identification et de socialisation des métiers. Il réunit de façon renouvelée des acteurs aux logiques d'action et statuts différents (prestataires). D'une autre manière, les travaux de Florence Osty et Guy Minguet (2008) pointent ce paradoxe essentiel ; plus l'activité de conception est soumise à de multiples sources d'incertitude et de fragilisation, plus il devient nécessaire de s'appuyer sur des régulations sociales stables et éprouvées. A ce titre, le métier constitue un point d'ancrage et un opérateur de continuité par la capitalisation et l'actualisation des savoirs (alors que le projet utilise les compétences des métiers sans se préoccuper de leur renouvellement), la définition de normes de coopération (alors que le projet met à l'épreuve les rapports de confiance et de réciprocité) et par les identifications et les projections qu'il permet (alors que les expériences successives et temporaires de rattachement à différents projets brouillent la cohérence des identités professionnelles).

Dans un autre registre, G. Garel pointe la portée limitée du management de projet dans la production d'innovations. L'étroitesse des contraintes gestionnaires et le souci corrélatif de maîtrise des risques enlèvent toute possibilité d'exploration inédite et de production de connaissances nouvelles. En ce sens, "pour atteindre leurs objectifs, les projets utilisent et combinent des connaissances qui existent déjà dans l'entreprise. Ils ne

sont pas en charge du processus d'innovation" (p. 103).

EN CONCLUSION

Au final, l'auteur nous propose un livre clair et structuré. Il permettra à un public d'étudiants et de praticiens de saisir aisément les différentes dimensions du management de projet. Dans le champ de référence de l'auteur (sciences de gestion), ce dernier parvient à nous restituer dans un format condensé (120 pages) une présentation exhaustive d'un mode de gestion devenu central dans le fonctionnement des organisations.

Dans une perspective sociologique et critique, on peut toutefois formuler plusieurs réserves. Le choix d'un chapitre conclusif, visant à introduire une distance avec la rhétorique managériale et la logique gestionnaire soutenant le management de projet, conduit à rester en surface des phénomènes identifiés. L'auteur avance une succession d'assertions sans pouvoir véritablement rendre compte d'une analyse des processus à l'œuvre et des dynamiques sociales produites. Pour apprécier toute la portée de ce mode de gestion, il aurait été sûrement plus éclairant de l'interroger aux différentes étapes de sa présentation (la définition du mode projet vs contradictions et visées organisationnelles, le management des équipes vs la dilution des collectifs et la précarité des relations de travail dans des équipes hétérogènes et temporaires, l'évaluation et le pilotage des projets vs le projet comme dispositif de gestion, le codéveloppement vs l'ambiguïté des formes de coopération de la firme étendue). Une telle approche aurait ici impliqué un recours à des travaux sociologiques retenant comme objet le travail en projet (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Courpasson, 2000 ; Segrestin, 2003 ; Durand 2004). Or, ils restent le

plus souvent très peu exploités, sinon mobilisés.

Pourtant et comme le souligne l'auteur, le mode projet « occulte les phénomènes de pouvoir. Derrière l'illusion d'une implication collective et transparente, il conforte les systèmes de pouvoir en place dans l'entreprise, voire les renforcent » (p. 96). En ce sens et contrairement aux auteurs de la « cité par projet » (Boltanski et Chiapello, 1999), David Courpasson (2000) considère que la hiérarchie et l'autorité ne se diluent pas dans le fonctionnement réticulaire, mais qu'elles se recomposent sous d'autres formes. Il appréhende le mode projet comme une nouvelle forme de légitimation de l'autorité et de production de la domination, et non pas comme une simple réponse sociale à la critique artiste de demande d'autonomie. A ce titre, les visées rationalisatrices et de conformation du management de projet auraient justifié de s'en saisir comme un dispositif de gestion à la lumière des travaux récents de la sociologie de la gestion (Boussard et Maugeri, 2003 ; Metzger et Benedetto-Meyer, 2008 ; Benedetto-Meyer et al. 2011). Il traduit, en effet, une volonté d'orienter l'engagement des contributeurs (objectifs contractualisés), d'encadrer leur action (temps segmenté et fini) et d'en évaluer régulièrement leur performance (livraisons et reporting). Cette conformation de l'engagement professionnel repose sur la production et la légitimation d'une croyance en son caractère incontournable (Cihuelo, 2015). Plus encore, on peut considérer que le mode projet participe d'une gestionnarisation (Cléach, 2011) de la société dans la mesure où il devient un mode gestion dominant dans la conduite d'activités au sein de champs extérieurs au monde du marché. Cette diffusion étendue aurait, là encore, justifié de

penser le mode projet dans ses déclinaisons et implications au-delà des frontières de l'entreprise. La société civile semble en effet se saisir et être de plus en plus saisie par la logique gestionnaire du mode projet à travers la mise en place de projets d'association, de quartier ou d'établissement.

BIBLIOGRAPHIE

Benedetto-Meyer, M., Maugeri, S., Metzger, J.L. (dir.), 2011. *L'emprise de la gestion*. L'Harmattan, Paris.

Boltanski, L. Chiapello, E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.

Boussard, V., Maugeri, S. (dir.), 2003. *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan, Paris.

Boutinet, J.P., 1990. *Anthropologie du projet*. PUF, Paris.

Cihuelo, J. 2008. *La dynamique sociale de la confiance au cœur du projet*. L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, Paris.

Cihuelo, J., 2012, Le travail en projet à l'épreuve des rapports de confiance, *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 1.

Cihuelo, J., Le fonctionnement par projet : quadrillage de l'action et conformation à un ordre organisationnel.

In : Floco, G., Mougeot, F., Ruffier, C., 2015 (à paraître), *Le travail, entre dominations et résistances*. Octarès, Toulouse.

Cleach O., 2011. La sociologie de la gestion et du management : un bilan et des perspectives. Dans Benedetto-Meyer M. Maugeri S. et coll. (s/d). *L'emprise de la gestion*. L'Harmattan, Paris.

Courpasson, D., 2000. *L'action contrainte*, Puf, Paris.

Durand, J.P., 2004. *La chaîne invisible*. Seuil, Paris.

Hazebroucq, J.M., Badot, O., 1996. *Le management de projet*. PUF, Paris.

Metzger, J.L., Benedetto-Meyer. (dir.), 2008. *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*. L'Harmattan, Paris

Midler, C., L'acteur-projet : situations, missions, moyens. In : Giard, V. Midler, C., 1993. *Pilotage de projets et entreprises*. Économica, Paris, 81-101.

Minguet, G., Osty, F., 2008, *En quête d'innovation*, Hermès, Paris.

Navarre, C., Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à AGILE et I. M. S. In : Giard, V., Midler, C., 1993. *Pilotages de projet et entreprises*. Économica, Paris, 183-214.

Segrestin, D., 2004. *Les chantiers du manager*. Armand Colin, Paris.

Sennett, R., 2000. *Le travail sans qualités*. Albin Michel, Paris.