

## LE RESPONSABLE DE PROJET, PORTRAIT D'UN ROLE D'INFLUENCE<sup>1</sup>

(English Title : The Project Manager, A Role of Influence)

Christophe Midler<sup>2</sup>

*Résumé. Cet article caractérise le rôle des responsables de projets à la lumière d'une analyse de grands projets menés dans différents secteurs industriels. La première partie étudie la place de cet acteur dans l'organisation globale du projet. Elle montre qu'il existe, suivant les secteurs, une grande variété de configurations et elle en rend compte à partir de plusieurs variables. Dans la deuxième partie, on caractérise la mission du responsable de projet comme le gestionnaire d'une convergence où s'articulent un processus d'acquisition d'information et un flux de décisions irréversibles. D'où les caractéristiques de continuité et d'évolutivité de ces missions. Dans la troisième partie, on analyse par quels moyens l'acteur projet peut, malgré la disproportion manifeste entre l'ampleur de la mission et les moyens qu'il maîtrise directement, influencer le vaste ensemble des acteurs qui contribuent au projet.*

*English Summary. This article characterizes the role of Project Managers. First, it analyzes the situation of Project Manager in the overall organization of the project. It shows a large variety of configurations and tries to analyse it. Secondly, it describes the Project Manager's mission as the handling of a convergent process which is marked by the acquisition of informations in a context of irreversible decisions. Finally, the article analyses how the Project Manager can have a large scope of influence without directly controlling a large number of actors.*

### Introduction

Le caractère stratégique de la performance de développement incite les entreprises à adopter des organisations par projet. L'objet de cet article est d'analyser les évolutions en cours en se focalisant sur le rôle de ceux qui en ont la charge, sous les dénominations de "chefs de projets", "directeurs de projet", "managers de projets". Nous situons dans la première partie le rôle de ces acteurs dans l'ensemble des intervenants d'un projet. Ensuite, nous analyserons, dans la seconde partie, les différentes composantes de leur responsabilité et, dans la troisième, les principaux leviers dont ils disposent pour mener à bien leur mission.

Cet article tire parti des enseignements d'un groupe de travail consacré au pilotage des projets, mené dans le cadre d'un réseau réunissant industriels et universitaires intéressés par les innovations en matière de pilotage des entreprises : ECOSIP<sup>3</sup>. Le travail de ce groupe s'est opéré selon quatre principes, qui permettent de cadrer les analyses qui suivent.

- Le groupe s'est intéressé à la question du pilotage global des projets, généralement dénommé Direction (ou du management) de projet, par différence avec la Gestion de projet (project control)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Gestion 2000, n°2/93, avril 1993.

<sup>2</sup>Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, 1, rue Descartes, 75005 Paris.

<sup>3</sup>ECONomie des Systèmes Intégrés de Production. Le groupe ECOSIP a publié en 1989 un ouvrage collectif : *Gestion industrielle et mesure économique*, Economica, Paris.

<sup>4</sup>Cf AFITEP : "Vocabulaire de gestion de projet", AFNOR 1989.

- Il a abordé ce thème en intégrant la dimension technique ou instrumentale de cette activité (quels sont les outils et méthodes utilisés ?) et sa dimension organisationnelle (quels sont les acteurs qui interviennent dans ces processus ? Dans quelles organisations se situent-ils ?). Cet article se centrera plutôt sur ce second plan.

- L'analyse de la mutation en cours a mis l'accent sur l'articulation entre le pilotage des projets proprement dit et le pilotage des entreprises qui y sont impliquées. Le développement de la notion de projet a été abordé comme l'un des aspects dû la transformation du contexte concurrentiel<sup>5</sup>.

- Le groupe a adopté une démarche de comparaison intersectorielle de grands projets<sup>6</sup>, tentant, d'une part, d'analyser la variété des modes de pilotages en fonction des spécificités des secteurs, et, d'autre part, de déceler, derrière cette diversité, des convergences.

## **1. Situation de l'acteur projet dans la configuration globale du projet**

Nous nous intéressons donc ici aux agents ayant une responsabilité explicite de direction de projet, qu'ils soient appelés Directeurs de Projets, managers de projets ou chefs de projets. Dès lors que le projet est suffisamment grand, la notion "d'acteur projet" prend généralement une dimension collective, celle de l'équipe qui entoure le Directeur de projet proprement dit.

### **1.1. La diversité des configurations projet**

Ce qui frappe tout d'abord dans l'analyse empirique des modes de pilotage des projets, c'est la diversité des configurations globales repérables dans les différents secteurs, et donc, la diversité de la place et du rôle des acteurs projet. Nous avons caractérisé cette diversité suivant les dimensions suivantes.

#### **- Le cadre temporel de la mission de l'acteur projet**

Le périmètre de la fonction projet peut être d'abord défini par ses limites temporelles. Il intervient dans un calendrier allant de la recherche la plus avancée à la gestion d'une ligne produit, jusqu'aux opérations intervenant après la commercialisation. Les limites de la responsabilité projet vont, généralement, d'un jalon amont terminant une phase dite "d'avant projet", à une réception située peu après le début d'exploitation de l'ouvrage. Mais le contenu précis de ces jalons est loin d'être homogène. Le jalon initial est parfois un point de non retour sur la réalisation effective du projet, mais c'est parfois aussi une simple autorisation de passer à l'étape suivante, sans assurance que le projet aboutira. Dans le premier cas, on peut parler d'un pilotage "en dérive" (on sait, dès le départ, que le projet a de très bonnes chances d'aboutir, la question est de savoir où et quand), dans le second cas, d'une logique de pilotage des projets en "stop or go" (typique de la pharmacie par exemple). Par ailleurs, cette continuité temporelle de la mission projet entre ces deux jalons ne se retrouve pas dans tous les secteurs. Ainsi, dans le cas du bâtiment, même lorsque la notion de projet était la plus développée, la responsabilité projet est apparue découpée en deux, responsabilité d'étude en amont, de chantier en aval.

---

<sup>5</sup>Cf notamment : J.L. Gaffard : *Economie industrielle et de l'Innovation*, Dalloz, 1990, et P. Cohendet, M. Hollard, T. Malsch, P. Vetz, *L'après-taylorisme* Ed Economica, Paris 1988.

<sup>6</sup>projets de développement dans l'aérospatiale, l'automobile, le grand BTP, le nucléaire, les produits pharmaceutiques...

### **- La responsabilité économique de l'acteur projet**

Suivant la nature de l'activité et l'organisation du secteur, la réalisation de l'ouvrage est plus ou moins isolée de son exploitation, autonomisée par une relation économique. Dans le cas d'une séparation nette, le risque de spécification des objectifs est assumé par l'exploitant, qui se présente alors souvent pour l'acteur projet comme le "client" identifié dès le départ. La responsabilité de l'acteur projet peut alors se cadrer sur un contrat explicite avec ce client. C'est notamment le cas dans les grands programmes de BTP ou les projets d'avions ou d'engins spatiaux.

Dans des secteurs comme l'automobile ou la pharmacie, au contraire, la même entreprise assume le risque de développement et d'exploitation. Il n'y a pas, comme dans l'aéronautique par exemple, un système de commande ou d'option qui engage dès le départ un client réel. Dans ce cas, la relation économique réelle n'apparaît qu'en fin de course. Cela se traduit, pour l'acteur projet, par une complexification de ses objectifs. D'abord, parce qu'il doit intégrer dans sa problématique la question du bien fondé des objectifs à satisfaire. D'où des critères très globaux comme la rentabilité d'une nouvelle ligne produit, où des questions comme le compromis investissement/coût unitaire d'exploitation, ou coût/prix de vente deviennent des degrés de liberté à prendre en compte pour l'acteur projet. Des compromis qui sont des données externes dans l'autre cas. Mais la complexité se situe aussi, pour l'acteur projet, sur le plan relationnel : comme le client économique n'existe pas encore, l'acteur projet doit se référer à des clients virtuels, théoriques, donc forcément plus ambigus. Son rôle doit alors s'articuler avec celui des différents experts de l'entreprise qui produisent des théories sur ce client virtuel : le marketing amont, mais aussi les fonctions design, commerciale ou qualité. Ces théories ne sont en général pas totalement concordantes, d'abord du fait du regard que ces différents experts posent sur les clients. Le commerçant s'intéresse au client dans son acte d'achat. Il en a une vision concrète et instantanée. Le marketing est plus focalisé sur l'usage qui sera fait du produit. Il anticipe les évolutions de l'offre et de la demande à partir d'analyses rationnelles du marché et des clients actuels. La démarche du designer est différente. Elle ne part pas à proprement parler du client mais de l'objet, et intègre plus ou moins explicitement une vision du client de demain, souvent en rupture avec ce qui est perceptible aujourd'hui. L'image du client virtuel est aussi ambiguë car cette notion est plus complexe que certains slogans ne le laissent supposer. Quel est, par exemple, le "client" d'un nouveau médicament ? Est-ce le patient à qui il est administré ? Le médecin qui le prescrit ? La sécurité sociale qui le paye ? Quel est le "client" d'un constructeur d'objets de grande série ? Est-ce l'utilisateur final ou le réseau de distribution ?...

### **- La relation de l'acteur projet aux métiers**

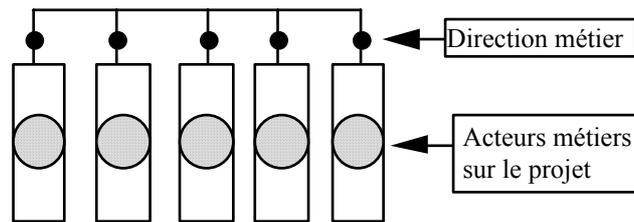
K.B. Clark, R.H. Hayes et S.C. Wheelwright<sup>7</sup> ont proposé 4 configurations typiques différentes de la situation de l'acteur projet par rapport aux acteurs métiers.

- *Le projet en structure fonctionnelle ("Functional Organization")*, où aucun individu n'a la responsabilité du processus global. C'est les responsables hiérarchiques métiers qui assurent l'allocation et la coordination des différentes ressources mobilisées dans le projet.

---

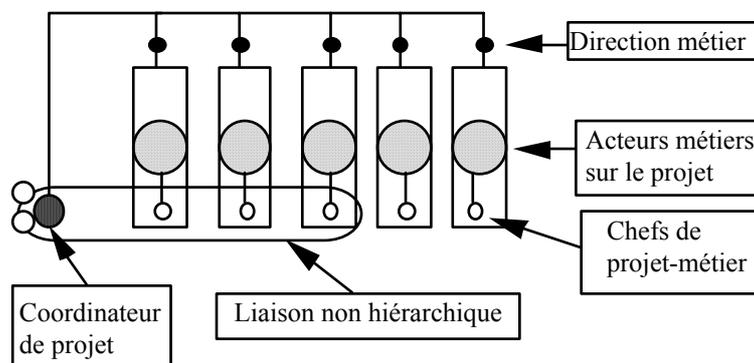
<sup>7</sup>K.B. Clark, R.H. Hayes et S.C. Wheelwright, *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, The free Press, 1988.

### 1. STRUCTURE FONCTIONNELLE



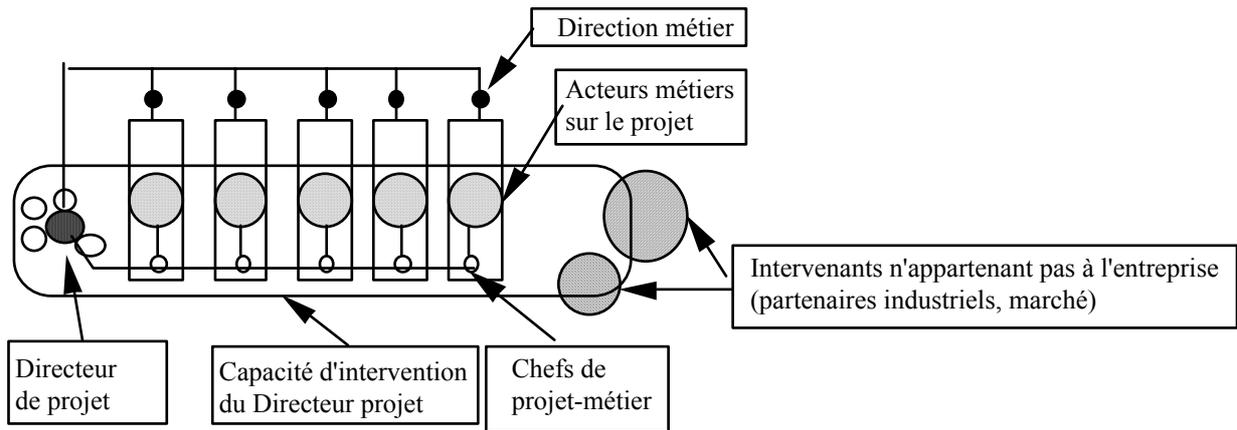
- Le "coordinateur de projet" ("lightweight project manager"), où il existe un acteur responsable de la coordination des activités. Mais il n'a pas d'accès direct aux acteurs métiers intervenant sur le projet. Il consolide les informations fournies par les hiérarchies métier ou, parfois, des correspondants chargés d'assurer la coordination des acteurs impliqués sur un même projet au sein de chaque métier (notion de "chef de projet-métier"). Son rôle est d'animer des instances de coordination collective, la décision restant clairement de la responsabilité des hiérarchies métiers. Son profil d'expérience et son statut est cohérent avec ce rôle d'animation : c'est généralement un ingénieur assez jeune. Les entreprises adoptant cette configuration utilisent d'ailleurs souvent cette fonction dans les cursus de formation et d'intégration à l'entreprise : ce rôle transversal, sans responsabilité forte, est en effet un moyen idéal pour appréhender l'ensemble des activités d'une entreprise.

### 2. LE COORDINATEUR DE PROJET



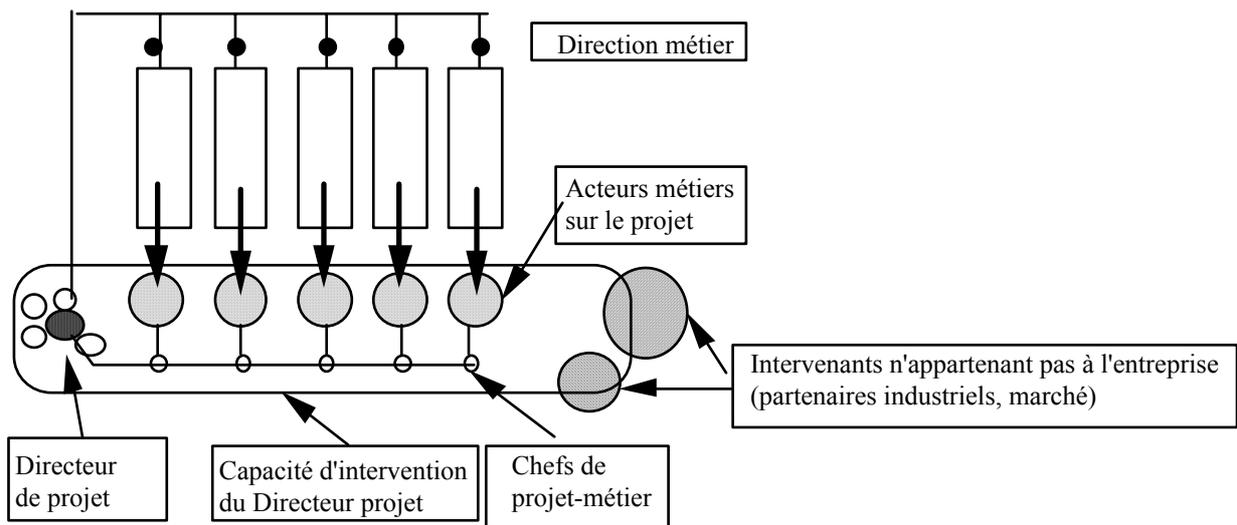
- Le "Directeur de projet" ("heavyweight project manager"). Cette configuration s'inscrit dans le même schéma d'ensemble d'organisation fonctionnelle. Mais la responsabilité formelle et les capacités d'action réelles que confèrent à l'acteur projet son statut et son profil d'expérience donnent à son rôle un poids sans comparaison avec celui du coordinateur de projet. La délégation qu'il a de la direction générale est large : celle-ci leur reconnaît la possibilité d'arbitrage en cas de conflit, la négociation des moyens accordés au projet, lorsque l'acteur projet n'est pas lui-même responsable du budget. Il dispose d'une équipe de chefs de projet-métier consistante, en situation de dépendance hiérarchique. Son statut est le même que celui des directeurs métiers.

### 3. LE DIRECTEUR DE PROJET



- Le "projet sorti" ("Tiger Team Organization"), où les acteurs qui travaillent sur le projet sont physiquement et institutionnellement sortis des structures métiers pour être rassemblés sous l'autorité du Directeur de projet pendant la durée de leur intervention. Ils reviennent ensuite, soit dans leur métier d'origine, soit sur un autre projet.

### 4. LE PROJET SORTI



### - L'organisation hiérarchique des projets

Les grands projets étudiés se différencient aussi suivant leur organisation hiérarchique. Evidemment, qui dit projet dit transversalité, organisation matricielle. Mais il n'empêche qu'il faut bien convenir de regroupements dominants, ne serait-ce que pour des raisons d'implantation physique ou de répartition du travail entre différents partenaires. Trois principes hiérarchiques typiques ont été identifiés. Le premier privilégie la logique métier s'appuyant ainsi sur la hiérarchie en place dans l'entreprise. Le second, symétriquement, privilégie la décomposition physique de l'ouvrage en sous-ouvrages cohérents (exemple de l'aéronautique notamment). Enfin, le troisième découpage privilégie la dynamique d'évolution du projet et un

principe de "focalisation progressive", selon une division cellulaire opérant à fur et à mesure que le projet grossit<sup>8</sup>.

L'épaisseur hiérarchique des grands projets peut être différente. Dans certains cas, plusieurs étages sont clairement institués, tandis qu'ailleurs, la distance hiérarchique entre le sommet et la base du projet est moins marquée.

### **- L'analyse des configurations réelles : le métissage des idéaux-types.**

On vient de citer différents axes de différenciation de pilotage des projets, différents pôles typiques. Les projets étudiés n'ont pas l'homogénéité de ces types. L'acteur projet peut n'être que coordinateur sur certains domaines, alors qu'il peut être en situation de direction sur d'autres ; la configuration peut évoluer avec l'avancement du projet ; le principe d'organisation peut être à dominante métier à un niveau, et à dominante décomposition physique à un autre, ...

Ainsi, par exemple, dans un cas de développement des programmes aéronautiques, la structure projet est composée d'un Directeur de programme au sommet, et d'une "unité de développement opérationnelle", réunissant un ingénieur en chef, un chef de programme production, un chef de programme qualité et un contrôleur économique. Le poids de l'ingénieur en chef au sein du Bureau d'Etude est très fort, sur le type du "projet sorti". C'est lui qui a la responsabilité technique, les personnels travaillant sur l'avion sont physiquement détachés du bureau d'étude pendant le développement, et sont réunis autour de l'ingénieur en chef. Mais au niveau supérieur, l'intégration entre les métiers s'opère plutôt sur le mode de la coordination. Dans l'automobile d'un autre côté, le chef de projet-étude n'a pas de rôle hiérarchique vis à vis des personnels affectés au programme : il est en position de coordination. Mais au niveau supérieur, la capacité d'intégration du Directeur de projet vis à vis des différents métiers est plus poussée.

L'intérêt de la grille est de donner un cadre permettant de situer les différentes configurations, et la position qu'y occupe l'acteur projet.

## **1.2. Configuration projet et spécificités sectorielles.**

Les cas étudiés permettent de retrouver, derrière cette diversité, certains facteurs structurants de la configuration organisationnelle des projets.

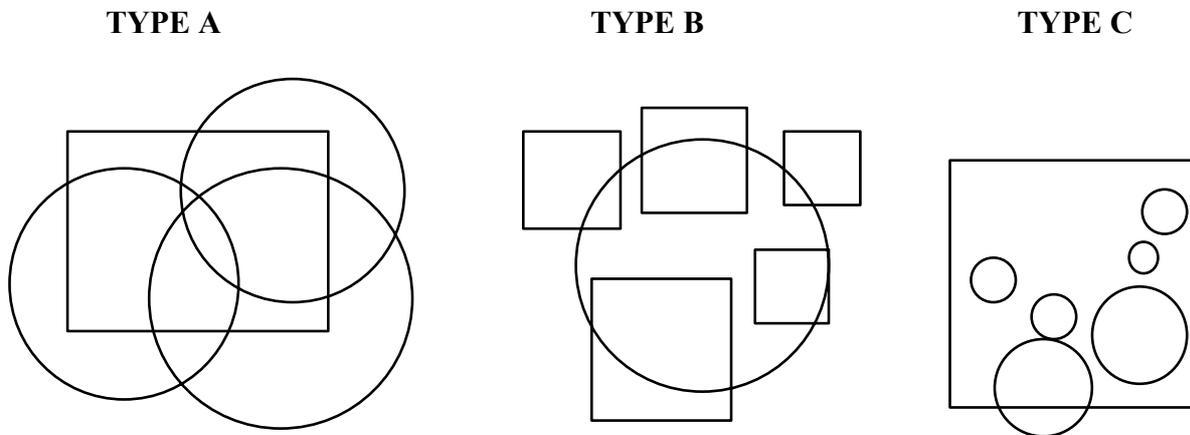
### **- Le rapport projet-entreprise.**

L'un des facteurs explicatifs de la variété des configurations est le rapport du projet avec les entreprises qui y participent. La prise en compte de ce critère a produit une typologie à trois pôles, figurée par le schéma ci-dessous. Le premier type présente une configuration avec une entreprise dominante, fortement impliquée dans quelques très "gros" projets vitaux pour sa survie (cas de l'industrie automobile). Dans le second type, la configuration est centrée plutôt sur le projet, les entreprises impliquées étant coordonnées par des procédures spécifiques du

---

<sup>8</sup>F. Jolivet et C. Navarre : "Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets. 1992 Paris, ronéoté.

projet (cas des grands travaux, aéronautique)<sup>9</sup>. Dans le troisième type, on a à faire à un nombre plus grand de "petits" projets relativement indépendants (cas de la pharmacie).



*(les entreprises sont représentées par des rectangles, et les projets par des cercles)*

L'identité, la place et le rôle de l'acteur projet sont différents dans les trois configurations. Ainsi, la configuration de "projet sorti" est évidemment plus naturelle dans le type B. Elle peut rencontrer des fortes oppositions dans les autres types. De même, dans la première et la troisième, le projet se développe dans le cadre d'organisations et de procédures en place, celle de l'entreprise "dominante". C'est une facilité, mais c'est aussi un problème, comme on le verra, car ces procédures ne sont pas forcément ajustées aux caractéristiques du projet. Dans le cas B, il faut créer une identité commune, permettant à des acteurs qui s'ignoraient plus ou moins de travailler ensemble.

### **- Intégration de l'ouvrage et décomposition de l'organisation projet**

Plus l'objet à concevoir est physiquement intégré, moins la tentative de diviser l'organisation en sous-ensembles très autonomes est pertinente : ce qui se passe à l'intérieur d'un sous-ensemble ne sera jamais isolable de ce qui se passe dans les autres. Dans l'industrie aéronautique, où la question de la division du projet entre différents partenaires est incontournable, le découpage s'opère sur certaines zones, où la spécification des interfaces est plus facile qu'ailleurs, aux "points de striction de l'information". Dès lors, le pilotage du projet ne peut faire l'impasse sur les recentralisations périodiques, voire de recompositions du découpage de l'organisation au cours du temps, car l'organisation initiale, fondée sur la vision de l'ouvrage qu'on avait au départ, n'est plus adéquate pour répondre aux problèmes qui sont apparus dans le développement.

D'une manière générale, on constate une tendance au développement de cette intégration, à mesure que la pression concurrentielle pousse à une "perfection" des produits industriels. Le cas du BTP en est un bon exemple. La possibilité de séparer simplement les lots reposait sur l'existence de marges importantes et d'une faible intégration fonctionnelle des composants. Aujourd'hui, l'intégration de l'objet bâtiment se développe considérablement. Chaque composant, qu'il s'agisse d'un plancher, d'une cloison ou d'une gouttière, intègre de plus en de fonctionnalités nombreuses et différenciées (structure, aspect, isolement, communication,

<sup>9</sup>Beaucoup de projet bâtiments constituent une variante de ce type B, où le projet est divisé en deux : l'étude en amont, le chantier en aval.

transformabilité, ...) qui condamnent une organisation par coordination simple des corps de métiers traditionnels.

### **- L'importance de la tradition professionnelle**

Les différents secteurs n'ont pas attendu les manuels de gestion de projet pour organiser leurs processus de développement. Et aujourd'hui, l'intérêt actuel pour le management de projet opère sur des paysages professionnels façonnés par des traditions et des institutions spécifiques.

Ces spécificités tiennent aux figures professionnelles qui se sont stabilisées : l'architecte dans le bâtiment, le pharmacien dans l'industrie pharmaceutique, l'ingénieur dans le BTP constituent autant de profils autour desquels va se mouler l'organisation du projet. Ainsi, dans une entreprise d'ingénierie de transport, le groupe s'est étonné du manque de formalisme de la structure projet. Il lui a été répondu que, dans ce secteur, il n'y avait pas besoin d'explicitier des matrices sophistiquées pour savoir que les ingénieurs des ponts, surtout lorsqu'ils sont aussi architectes, constituent le collège des chefs de projet : le réseau social en place rend inutile le formalisme des procédures.

Les différences tiennent aussi au caractère plus ou moins institué des processus projet. Le cas extrême est celui de la pharmacie, où les jalons et les méthodes (autorisation de mise sur le marché, protocoles d'agrément, ...) revêtent un caractère d'obligation légale. La question du management du projet consiste alors à bien jouer dans un tissu serré de contraintes externes, ce qui n'est pas facile pour autant. On a retrouvé des situations analogues dans tous les secteurs très régulés (militaire, nucléaire, ...). Ce qui n'exclut pas des remises en cause à long terme, comme en témoignent les débats récents sur le management des projets militaires aux USA. Le problème se pose différemment dans les secteurs comme l'automobile, où la préoccupation projet est plus récente, et est poussée par une logique interne à l'entreprise. Dans ce cas, la question du bien fondé des méthodes doit intégrer l'évaluation de l'énergie consommée dans leur mise en oeuvre, ce qui est loin d'être toujours le cas lorsque le respect des procédures est d'abord une garantie exigée par le client principal ou l'administration régulatrice.

## **2. Les missions de l'acteur projet.**

Tenter de décrire le rôle de l'acteur projet semble bien hasardeux, après cette analyse où nous avons montré la variété des configurations, et donc des situations occupées par ces acteurs. Néanmoins, il est possible d'identifier des composantes communes. Nous laisserons au lecteur le difficile travail consistant à imaginer comment, dans les différents cas, ces ingrédients du rôle projet peuvent être dosés, se recomposer de manière cohérente et adaptée.

### **2.1. Incarner l'identité du projet et gérer sa convergence.**

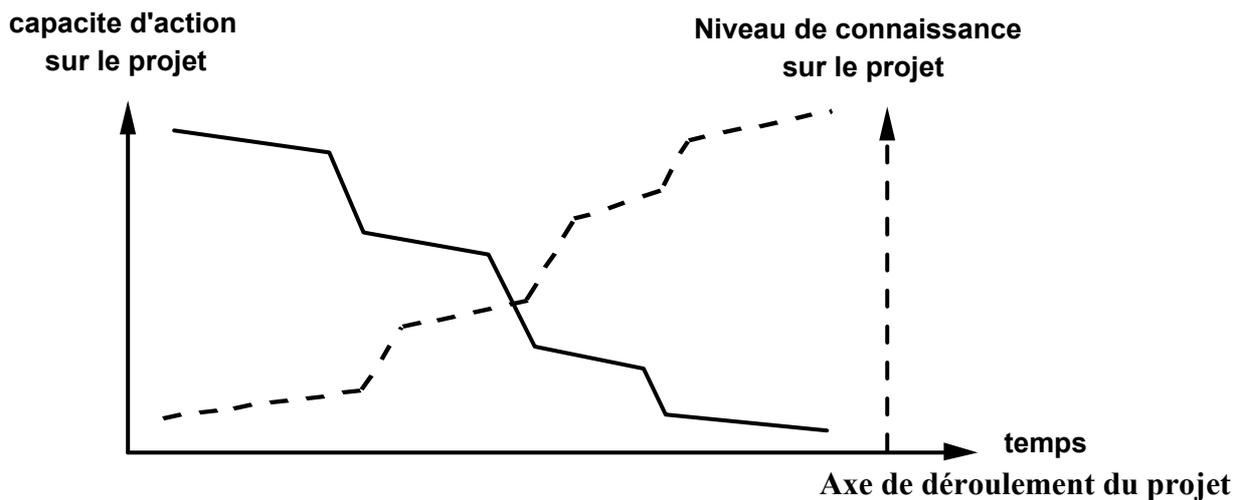
Sur le plan formel, la mission de la Direction de projet se définit, avec plus ou moins de détails, comme la responsabilité de conduire l'ensemble des opérations nécessaires à l'étude, au développement et à la réalisation d'un projet. Nous caractériserons ici cette mission par deux composantes clés : l'affirmation de l'identité du projet, et la gestion de sa convergence<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Pour une synthèse des différentes définitions, cf C. Navarre, "La nouvelle fonction "Project management", conférence à l'Institute for International Research", Paris, juin 89. Cf aussi : L. Sayles et M. Chandler : "The project Manager : Organizational Metronome" in *Managing Large Systems*, New York, Harper & Row, 1971, pp 204-226.

La direction de projet incarne l'identité du projet, tout le projet, et rien que lui. Tout le projet, car les autres intervenants ne se préoccupent que d'un aspect particulier, la contribution pour laquelle ils sont requis, et n'interviennent généralement qu'à une phase donnée. Sa mission n'est pas la réussite d'une fraction du projet, mais de la résultante de toutes les interventions, l'optimisation du compromis global en fonction des buts bien particuliers qui sont les siens. Rien que le projet, car, contrairement aux acteurs des entreprises avec lesquelles il travaille, son horizon s'arrête, dans l'espace, au périmètre de son projet et, dans le temps, à sa fin<sup>11</sup>.

Mais cette identité n'existe pas au départ. C'est l'objet du projet de la construire. Le rôle de l'acteur projet apparaît alors comme essentiellement évolutif, en fonction de la dynamique du projet. Une dynamique que l'on peut figurer de manière théorique par le schéma ci-dessous. En abscisse, le temps du projet. En ordonnée, deux courbes. Celle, en pointillés, de la connaissance qui s'accumule sur le projet au fur et à mesure qu'il avance ; celle, en trait plein, des degrés de liberté disponibles, qui se réduisent. Gérer la convergence du projet, c'est donner forme et articuler ces deux courbes, entre une partie gauche où, en résumé, on peut tout faire mais on ne sait rien, et une partie droite où l'on sait tout, mais où l'on a épuisé toutes ses capacités d'action.



En phase amont, le problème est de susciter au maximum l'exploration des possibles et la qualité de ces explorations (en particulier par l'implication des acteurs aval) : il s'agit de faire "remonter" au maximum la courbe de connaissance sur le projet, pour améliorer la pertinence des décisions de "gel" du projet (c'est-à-dire qu'elles soient à la fois le moins sous-optimum par rapport à l'ensemble des possibles, et le moins sujettes à remise en cause tardive). La seconde phase est justement celle de ces "gels" où l'entreprise se "compromet" de manière irréversible dans le projet. On conçoit qu'idéalement, ces gels doivent être les plus tardifs possible : il vaut mieux retarder au maximum l'engagement, à la fois pour des raisons purement financières d'immobilisation, et pour des raisons de capacité de réactivité à des événements imprévus. Ils doivent être aussi les plus simultanés possibles. Dans un projet, c'est le maillon le plus faible qui fait la performance globale : qu'un point de détail se mette à

<sup>11</sup>Pour une analyse de la différence entre le concept de projet et celui d'opération (à partir duquel se définit habituellement les rôles dans les entreprises), cf R.P. Declerc, J.P. Debourse et C. Navarre : *Méthodes de direction générale ; le management stratégique*, Editions Hommes et Techniques, 1983.

diverger, et il ne sert plus à rien d'avoir gelé efficacement le reste. D'où l'importance, à ce niveau, de l'exhaustivité de la mise sous contrôle. La dernière phase est celle de la réalisation, du "passage à l'acte". Le délai devient la variable structurante. A cause de la pression financière qui pèse sur le projet : tout l'investissement a été quasiment dépensé, et on attend la fin pour faire rentrer les cash flow. A cause aussi de l'obsolescence commerciale du produit, qui a démarré dès le gel des spécifications.

Dès lors, on conçoit que le rôle de l'acteur projet varie fortement avec les phases.

## **2.2. Le rôle de l'acteur projet en phase de créativité**

### **- La définition initiale de l'identité du projet : les objectifs et les méthodes**

La nomination des acteurs projet est généralement calée par rapport aux premières définitions de l'ouvrage, sous forme de cahiers des charges. Dans le cas étudié du secteur pharmaceutique, la première mission du chef de projet est de rédiger la recommandation de développement, première description des objectifs du projet. Dans l'automobile, la nomination des Directeurs de projet tend à intervenir dans la phase d'avant projet, afin qu'ils puissent participer aux ciblage initiaux qui seront inscrits dans le cahier des charges du nouveau produit.

L'autre versant de cette première formulation de l'identité du projet est la définition des méthodes qui vont présider à sa réalisation. Un rôle clé dans une configuration de type B, qui ne peut se reposer sur des processus existants. Le premier acte des directions de projet dans ce cas est la publication de spécifications managériales, règles du jeu permettant aux intervenants de travailler ensemble. Dans le cas d'un pilotage de projet au sein d'une entreprise "dominante", la question est celle de l'introduction d'une variété ou d'évolutions dans les méthodes de développement en place : le chef de projet apparaît comme celui qui remet en cause les fonctionnements routinisés au nom des spécificités de son projet, ou de l'obsolescence des pratiques de développement existantes.

### **- La mobilisation sur le projet**

Le terme de "mobilisation" est assez galvaudé dans le vocabulaire managérial. Nous l'entendons d'abord ici au sens premier : les acteurs projets font au départ office de "sergent recruteur" pour le projet, s'assurant que les différents métiers lui allouent en temps utile les forces suffisantes. Ce rôle est d'autant plus important que les démarches projet modernes impliquent un enrichissement des phases amont, alors que les entreprises tendent naturellement à mobiliser toutes les ressources sur les phases aval, où les problèmes prennent des formes plus critiques.

### **- L'adaptation des normes métiers.**

Un des rôles fondamentaux des acteurs projets est de faire le lien entre l'identité propre de l'ouvrage à réaliser, dont ils sont les gardiens, et les stratégies ou normes d'action des différents experts qui y concourent. D'un côté, les projets s'appuient évidemment sur des processus d'action et des savoir-faire généraux des entreprises, mais d'un autre, l'acteur projet doit négocier une spécificité, imposer des critères qui ne sont pas ceux exactement des intervenants, négocier une adaptation sans laquelle le projet n'aurait ni personnalité, ni cohérence, sans même parler de son abandon pur et simple. Pendant la phase amont le rôle des acteurs projets est alors de susciter et d'orienter les voies de créativité en fonction des

spécificités du programme dont ils ont la charge. *"Notre rôle est de créer des remises en cause, des dépassements"* (directeur de projet automobile). En phase amont, *"Il faut supporter le chaos, et même parfois le susciter"* (chef de projet d'une grande unité de process).

### **- La recherche de compromis inter-métiers optimaux pour le projet.**

Le débat avec les métiers prend très rarement la forme d'un face à face. Généralement, les problèmes se posent lorsque les différents experts ne parviennent pas à s'accorder sur une solution qui satisfasse les critères assignés à chacun par le cahier des charges : on n'arrive pas à trouver une forme qui satisfasse le styliste au nom de la perfection de l'aspect, l'homme d'étude au nom de la fonctionnalité technique, l'industriel au nom de la faisabilité. Le rôle de l'acteur projet est alors de contribuer à la recherche d'un compromis judicieux. C'est le rôle classiquement reconnu aux acteurs projet d'hommes de communication inter-métiers.

Encore faut-il s'accorder sur le sens qu'on donne à la notion de "bonne communication". En effet, le problème n'est nullement ici que les différents experts "s'entendent bien", mais au contraire qu'ils identifient le plus tôt possible leurs points de conflits, qu'ils en explicitent le plus clairement possible les enjeux sur le programme, puis qu'ils accélèrent la boucle de résolution. Il s'agit en effet de détecter les problèmes avant que l'irréversibilité du projet dicte une solution d'urgence certainement très sous-optimale par rapport à celle qui aurait pu être trouvée à froid<sup>12</sup>. Mais ces processus de rattrapage tardif ont des vertus pacificatrices importantes qui expliquent leur survie : lorsque le problème est explicité tard, certes il y a crise, mais il n'y a plus guère à négocier ; la solution s'impose par l'urgence et le fait accompli ; chacun peut imputer à l'autre l'origine du problème. Le système global a perdu, mais personne n'a été mis, à froid, dans la difficile situation de négocier combien il acceptait de perdre. Les équipes projets sont alors des machines à faire émerger des conflits qui, sans elles, auraient toute chance d'être enterrés : *"Je suis là pour faire remonter la crise en amont"* nous disait un autre directeur de projet automobile. De même, l'explication des enjeux et des scénarios de réponse face à un problème repéré n'est nullement un exercice agréable pour un acteur métier confronté à d'autres métiers : cela implique de mettre sur la table les limites de son savoir technique. Exercice difficile dans des organisations où la reconnaissance de l'erreur et l'explicitation du doute sont parfois plus interprétées comme signe d'incompétence que comme comportement indispensable à une coordination collective efficace en situation d'incertitude.

## **2.3. La phase de verrouillage**

### **- La stabilisation progressive du projet**

Le rôle de l'acteur projet est aussi important, dans la seconde phase, pour "clôre le débat", qu'il l'était dans la première, pour ouvrir les options. Les principes modernes de gestion de projet visent en effet à assurer une convergence par "focalisation progressive" : on n'étudie plus séquentiellement les différents aspects (le produit, puis le process technique, puis l'organisation de l'exploitation, puis la commercialisation) ; on cherche, à chaque période, à les prendre en compte simultanément, mais évidemment de manière de plus en plus fine. La progression dans les itérations successives impose alors de stabiliser les hypothèses cadres à l'intérieur desquelles les études de détail pourront être conduites. Ainsi, on ne peut guère progresser dans l'analyse d'un process (et donc d'une faisabilité industrielle authentique) si l'on a pas gelé la stratégie industrielle globale : make or buy, choix de l'usine, ...

---

<sup>12</sup>J.C. Moisson et B. Weil : "Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule", Cahiers de Recherche du CGS, Ecole des Mines de Paris, juillet 92.

Or, la pression pour retarder les gels est souvent forte : face à des compromis qui ne sont pas incontestables, il faut souvent une unité de décision pieds et poings liés aux objectifs de sortie "malgré tout" du projet pour ne pas être tenté par des remises en cause reposant généralement sur de bons arguments. Le danger de déstabilisation vient alors des échelons hiérarchiques élevés qui, parce qu'ils sont au fait d'opportunités stratégiques nouvelles ou probables, complexifient ou font évoluer le contexte du projet et suggèrent d'explorer de nouvelles voies, ou de remettre en cause certaines options. L'existence d'un acteur projet fort est alors essentielle pour renvoyer la perception des effets déstabilisants de telles dérives sur l'avancement du projet.

#### **- La mise sous contrôle et la mémorisation du projet.**

Une fois le projet stabilisé, l'acteur projet doit classiquement assurer la mémoire et la continuité du processus de développement. C'est lui qui, avec l'aide des services de contrôle support, réalise les photos successives qui seront la base des engagements contractuels et des dispositifs de suivi.

#### **2.4. La phase de mise en oeuvre : améliorer la réactivité du système.**

En phase finale, le rôle de l'acteur projet se transforme profondément. Il est maintenant un pompier. C'est à ce moment que l'on s'aperçoit, selon l'expression anglaise, que "God is in details". Son rôle n'est plus de contribuer à d'hypothétiques gains qui pourraient encore améliorer l'équation du projet ; il se mobilise plutôt sur les innombrables raisons apparemment dérisoires qui pourraient pourtant entraîner des pertes importantes. Son rôle est alors d'accroître au maximum la vitesse des boucles de réactivité, ce qui peut l'amener à shunter les systèmes d'action standards de l'organisation (remontée hiérarchique des problèmes, traitement des questions "par lots" au lieu de résolution immédiate à chaque cas).

#### **2.5. Les difficultés d'un rôle dynamique**

Nous voudrions terminer cette analyse de la spécificité des missions des acteurs projet en revenant sur les problèmes que posent de tels rôles, du fait de leur caractère très évolutif.

#### **- Des profils individuels improbables.**

Pour être adapté à son rôle, l'acteur projet, au départ stratège créatif et volontariste, doit se muer, en quelques mois, en gestionnaire réaliste et scrupuleux, puis en pompier expéditif. Il est sûr que de telles capacités d'adaptation sont rares chez un même individu. On ne pourra donc attendre que d'un collectif qu'il couvre à peu près les différents registres de sa mission. Evidemment, la solution revenant à changer l'équipe en cours de route n'en est pas une, puisqu'il s'agit avant tout de maintenir une mémoire dans les décisions prises au cours du processus.

#### **- Un apprentissage permanent et accéléré.**

L'entrée dans une activité professionnelle démarre généralement par une phase de "prise de poste", moment où l'individu se forme aux exigences de son nouveau rôle, où il ne lui est généralement pas demandé d'être totalement opérationnel. Cette phase est généralement courte en comparaison de la durée où il devra mettre en oeuvre et éventuellement parfaire sa compétence. Le cas des rôles projet est différent. Avec l'évolution rapide du rôle, avec le stress

de l'irréversibilité, les acteurs sont en permanence en situation d'apprentissage de rôles nouveaux, et, simultanément, de mise en oeuvre de ces compétences à plein régime. Il ne sert à rien qu'un chef de projet soit passé maître dans l'art de susciter la créativité ou négocier un contrat, lorsque la suite du projet ne lui donne plus l'occasion de valoriser cet apprentissage. Toute stratégie de prise de fonction lente est vouée à l'échec : ce qui n'est pas fait à l'instant T ne pourra être rattrapé à l'instant T+1 par un rendement meilleur, puisqu'il s'agira de faire autre chose.

### **- Les contradictions inhérentes à la gestion du "reste-à-faire".**

L'histoire de tout projet comporte sa dose de reniements, où, à quelque temps d'intervalle, les acteurs projets se trouvent pris en flagrant délit de contradiction : ainsi, ils peuvent, en phase amont, mettre l'accent sur les gains de prestations ou de coûts, mobiliser toutes les énergies sur un scénario ambitieux, puis clore le débat sur une solution qu'ils n'auraient peut-être pas admise quelque temps auparavant, parce que le risque de faisabilité devient prépondérant. Ce type de contradiction est de plus en plus fréquent à mesure que la "crise de temps" du projet se rapproche, culminant en phase finale, marquée par une atmosphère d'urgence.

Ces contradictions ne sont finalement pas illogiques : elles sont le signe d'un acteur mobilisé sur le "reste-à-faire", et qui donc s'intéresse moins à la justification des décisions passées qu'à la résolution des problèmes à venir. Elles sont aussi le résultat normal de l'évolution de la hiérarchie des critères avec l'avancement du projet. Mais pour être logiques, elles n'en contredisent pas moins certaines normes du comportement social. La non-contradiction, la continuité du comportement sont des attentes bien communes à l'égard d'autrui ; mettre à l'épreuve cette norme sociale, c'est risquer d'être soupçonné de manipulation ou d'inconsistance, ce qui, en retour, n'est pas un atout pour assumer son rôle de pilote. Cela demande dès lors des capacités d'explication importantes, mais aussi une identité personnelle suffisamment forte pour supporter ces écarts à la norme.

## **3. Les modes d'action de l'acteur projet : les leviers de l'influence**

Ayant précisé les composantes de la mission de l'acteur projet, nous allons étudier maintenant les moyens à sa disposition pour assurer son rôle. Ce qui frappe d'abord, c'est l'écart entre la globalité du rôle, l'ampleur du terrain où il se déploie (plusieurs milliers de personnes sur les grands projets, une grande variété de métiers et d'entreprises) et la légèreté des équipes projets. Le problème de l'acteur projet n'est pas de faire (il n'en a, à l'évidence, pas les moyens), mais d'influencer judicieusement ceux qui font. Comment ? C'est ce que nous analyserons ici, toujours à la lumière des cas étudiés dans le groupe projet ECOSIP.

### **3.1. La création et la mobilisation de réseaux**

Pouvoir entrer en relation avec ceux qui vont intervenir sur son projet, voilà bien la première condition pour que l'acteur puisse exercer auprès d'eux son influence. Les Directeurs de projets rencontrés se caractérisaient pour la plupart par leur grande connaissance du milieu professionnel où ils évoluaient, résultat de carrières généralement pluridisciplinaires. Mais aussi par leur capacité à mobiliser des contributions diverses bien au-delà des circuits formels, du fait de leur profil sociologique (ingénieurs grandes écoles notamment) ou psychologique. Cette importance des réseaux tient non seulement à la situation des acteurs projets, qui pourraient vite se retrouver "en apesanteur", mais aussi à la nature même de cette activité. Les

grands projets sont des systèmes ouverts, qui peuvent être affectés par des événements divers, des acteurs qui sont bien en dehors du périmètre des procédures formelles de l'organisation.

### **3.2. Le secrétariat projet**

Ce mode d'action consiste en un rôle de reporting (recueil et consolidation de l'information) et d'animation d'instances décisionnelles ayant autorité sur les intervenants du projet. C'est la légitimité de base de l'acteur projet qu'il assume dans les organisations projet les plus traditionnelles. L'influence passe par le circuit hiérarchique. Elle s'appuie sur les outils et les méthodes aujourd'hui bien connues du contrôle des projets. Les limites de ce pilotage standard sont aujourd'hui, elles aussi, bien connues : inertie du processus décisionnel ; opacité et manque d'exhaustivité de l'information manipulée, à cause de la centralisation ; difficulté à passer d'un constat des dérives à une capacité d'orientation effective, à cause d'une forte division du travail entre ceux qui contrôlent et ceux qui font.

L'importance relative de ce mode d'action dans le rôle de l'acteur projet est très dépendante de la configuration globale du projet. Dans les montages complexes de type B comme le Tunnel sous la Manche, la Fusée Ariane ou la réalisation de l'usine de La Hague par exemple, le caractère international et politique impose par obligation contractuelle un reporting important. L'acteur projet doit travailler autant pour ceux qui ont des intérêts dans le projet que pour ceux qui le font. Il peut alors se scinder en deux niveaux : *"En haut, le Directeur de programme gère le politique, tandis qu'en dessous, une équipe plus opérationnelle coordonne le développement"* (projet aéronautique). Dans les cas de projets situés dans l'orbite dominante d'une entreprise, la question du coût/avantage du reporting centralisé pour la conduite du projet est posée de manière plus explicite. Au minimum, on observe des revues de projet pour valider le franchissement des grandes étapes des projets. La tendance est à l'allègement du reporting centralisé, et à la mise en oeuvre d'autres modes d'influence plus directs.

### **3.3. L'action commando**

Alors que, dans le secrétariat projet, l'acteur projet ne prenait pas lui-même la responsabilité de décision, il intervient ici directement au nom d'une délégation de la Direction générale.

Cette capacité de décision est indispensable dans la pratique. On peut observer quotidiennement des situations où des acteurs métiers, face à une alternative technique par exemple, se retournent vers un représentant de l'équipe pour orienter leur choix. Sans capacité de choix au plus près des problèmes, il y a un grand risque pour que des hésitations au départ sans importance s'enlisent, s'épaississent à mesure que les circuits de régulation hiérarchiques s'en emparent. Mais d'un autre côté, la délégation de décision formelle ne doit pas faire illusion lorsque les projets sont trop gros. "L'interventionnisme" excessif des acteurs projets reviendrait à remplacer une régulation hiérarchique (celle de la DG de l'entreprise) par une autre (celle du projet). Certes, les seconds sont plus dédiés au projet que les premiers, mais on aboutirait rapidement aux mêmes limites : engorgement, focalisation sur quelques problèmes, usure du recours en cas de conflit, inertie de décision par rapport au compromis direct entre experts, ... Par ailleurs, les opérationnels risquent de se sentir déresponsabilisés de la réussite du projet s'ils s'estiment schuntés ou contrecarrés dans leurs contributions.

Ce mode d'action est plutôt mobilisé soit en phase initiale de créativité (interventions spectaculaires et ponctuelles pour bien marquer les orientations du projet), soit en phase finale, lorsqu'il faut parer au plus pressé.

### 3.4. La méthodologie structurante

D'où l'optique différente, où le rôle de la fonction projet n'est pas d'intervenir directement mais de mettre en place et maintenir des processus (les "spécifications managériales" du projet ou les "routines innovatives"<sup>13</sup> des entreprises) orientant les processus décisionnels des participants. L'influence s'exerce par les méthodologies, permettant d'avoir un périmètre d'action et une exhaustivité bien plus grande. La méthodologie, avec la contractualisation, est le levier principal de la phase de verrouillage des projets.

On assiste depuis des années à un développement du corpus méthodologique de la gestion de projet, ainsi qu'un effort significatif pour professionnaliser la fonction projet, en intégrant la connaissance de ces méthodes dans des processus de certification<sup>14</sup>. Nous avons pu constater des différences dans l'application de ce levier, en fonction des réponses apportées aux deux questions suivantes. Faut-il privilégier les méthodologies éprouvées, ou l'ajustement aux particularismes du projet ? Quel est le degré de sophistication que l'on juge pertinent, et au-delà duquel la méthode féconde devient bureaucratie pesante ou déresponsabilisante ? La tendance qui se dégage est de subordonner la réponse à ces questions à un principe plus profond : celui de la responsabilisation des acteurs techniques du projet dans son contrôle et son pilotage. Comme on voit, en production, un développement de l'autocontrôle, un élargissement des activités classiques du fabricant, on voit, dans les démarches projets, une intégration de l'activité de contrôle Qualité-coût-délais dans les métiers techniques. Mieux vaut un "bout de planning" simple mais fait et signé par le responsable de la tâche, à des Pert impressionnants mais peu en prise sur la réalité de la vie du projet. Mieux vaut connaître dès les premiers croquis, des ordres de grandeur économiques qui seront ensuite affinés, qu'avoir des chiffrages précis mais tardifs émanant de services spécialisés, dont on se demande parfois à quelle réalité physique ils s'attachent.

### 3.5. La contractualisation

On voit que le registre de la méthode ne suffit pas aux acteurs projets. Tous les chefs de projets interrogés ont mis l'accent sur l'importance de la responsabilisation des personnes sur leur contribution au projet. *"Des acteurs impliqués, pas consultés"* nous a dit un Directeur de Projet. Cet accent mis sur la responsabilité vient d'abord de l'essence même du rôle des acteurs projet, qui consiste à démultiplier la contrainte globale de l'objectif qualité-coût-délai du projet auprès de tous les intervenants qui y contribuent. De ce point de vue, toutes les méthodes d'analyse, les dispositifs de dialogues transversaux ne constituent, à eux seuls, aucune garantie. Ils risquent même, d'avoir des effets inflationnistes : *"on multiplie les listes de problèmes au lieu de les résorber, on demande à chacun d'exprimer aux autres les contraintes propres de son métier, alors que ce que je veux, c'est qu'il trouve le moyen optimal d'intégrer dans son métier les contraintes du projet"*. Ou même des effets déresponsabilisants sur les résultats : en montrant qu'on a respecté à la lettre les procédures, on se sent quitte en cas de non-aboutissement, ce qui ne fait évidemment pas l'affaire de l'acteur projet.

Le cas de la gestion des chantiers de construction, à la charnière de la gestion de projet et de la gestion de production, illustre parfaitement ce mode de gestion<sup>15</sup>. Malgré des incertitudes multiples et importantes, le principe de responsabilisation sur quelques variables permet

---

<sup>13</sup>P.J. Benghozi : *Innovation et gestion de projets*. Paris, Eyrolles, 1990.

<sup>14</sup>Cf la démarche du P.M.I. en éditant The PMBOK (project Management Body of Knowledge), ainsi que l'action de l'AFITEP pour la formation à ces méthodologies.

<sup>15</sup>C. Hocquart : "Le modèle du chantier" *Gérer et comprendre* n°17, décembre 1989.

d'assurer des bouclages a priori bien improbables si l'on n'intègre pas les capacités de réaction, de mobilisation propres à l'activité humaine. D'une manière générale, on peut soutenir que seul, un principe de responsabilité personnelle peut assurer la convergence temporelle du projet, car des critères purement rationnels ne peuvent suffire pour "clôre le débat" sur des sujets complexes et incertains.

La contractualisation, levier clé de la phase de verrouillage, est bien évidemment aussi essentielle pour stabiliser les compromis qui ont été ainsi élaborés. Mais elle se révèle aussi féconde en phase amont, pour enrichir la qualité des explorations : *"lorsqu'il s'engage personnellement en amont, un individu fait attention à toutes les clauses du contrat. C'est alors l'occasion de découvrir des problèmes qu'on aurait peut-être laissé passer sans cela à ce niveau"* (Directeur de Projet).

Comment se met en oeuvre ce principe de la responsabilisation dans les différentes configurations projets que nous avons identifiées ? Il s'est évidemment beaucoup développé dans le type B, où, depuis longtemps, l'autonomie économique des différents intervenants a impliqué la mise au point de relations contractuelles précises. Lorsque le projet se développe de manière dominante dans une même organisation, la question est beaucoup plus floue. On assiste aujourd'hui, dans l'automobile et la pharmacie, au développement par les acteurs projets de processus de contractualisation sur les contributions spécifiques des acteurs métier.

### **3.6. Le langage des objets physiques**

Une des stratégies mobilisées par les acteurs projet consiste à prendre au pied de la lettre le vieux précepte de la stratégie qui préfère amener l'autre sur son terrain, en réunissant physiquement les acteurs impliqués autour de ce qui, à une étape donnée, est la représentation la plus concrète possible du projet : les plans, les maquettes, les prototypes ou le chantier. Ainsi dans l'automobile, les équipes projets se déplacent en même temps que le centre de gravité du projet : du "plateau" d'étude en amont, rassemblant les planches à dessin et les maquetages, à l'usine en aval, au pied des machines et des pièces.

Cette proximité physique permet d'abord d'enrichir et d'accélérer la communication dans les processus très interactifs que sont les grands projets. Elle l'améliore en enlevant les ambiguïtés et les malentendus qui interviennent dans les discussions, dès lors que des métiers différents échangent les représentations abstraites qu'ils se font d'un problème. Le plan, la maquette, le prototype imposent une référence dominante, incontournable, pour penser un problème, en évaluer l'importance. Le rassemblement physique affirme aussi une identité sociale cohérente avec l'identité du projet : d'un côté, on crée des liens qui peuvent aider à une transparence nécessaire ; de l'autre, on coupe des liens avec les organisations métiers, avec les contraintes et les ambiguïtés d'objectifs qui peuvent y être associées.

### **3.7. La gestion symbolique des projets**

Les pratiques modernes des acteurs projets donnent de cette fonction une image à l'opposé du style traditionnel du gestionnaire de projet, austère homme de dossier navigant dans ses chiffres et ses spécifications techniques. Les Directeurs de projets sont souvent des communicateurs talentueux, maniant la formule ou l'image pour faire imprimer des messages, organisant des conventions pour convaincre et mobiliser. *"L'innovation, c'est l'art de*

*l'intéressement*" soutiennent très justement les sociologues de l'innovation<sup>16</sup>. Ce qui peut passer pour un gadget de communication n'est, en fait, rien d'autre que l'appropriation par les acteurs projets, de savoir-faire et de théories éprouvés dans des mondes professionnels comme la publicité ou la communication, où l'on a posé depuis longtemps la question de l'efficacité de l'influence. Ainsi, par exemple, dans le dialogue d'une direction de projet automobile avec des experts techniques pointus, montrer très tôt la maquette peut, non seulement mobiliser les intervenants, mais aussi "faire passer l'esprit de la voiture", et infléchir ainsi des choix de manière aussi puissante que des descriptions très analytiques. Cet art de la communication par symboles peut d'ailleurs aussi s'appliquer non seulement pour caractériser l'ouvrage, mais aussi pour diffuser les principes de gestion qui sont souhaités pour sa réalisation.

### **3.8. L'art de l'influence : un mélange des genres**

On voit combien les registres mobilisés par les acteurs projets sont variés. Ces modes d'intervention présentent même souvent des contradictions : la gestion symbolique s'est affirmée sur une critique des méthodologies rationalisatrices ; le registre de l'intégration géographique et méthodologique participe de régulations jouant la transparence et le collectif, selon un principe d'obligation de moyens, à l'inverse de la contractualisation sur les résultats qui suppose une relation économique entre centres de décisions opaques et isolables. C'est l'un des constats forts de cette comparaison des pratiques projet dans les différents contextes que cette prise en compte simultanée, et donc problématique, de ces différents registres. En matière de pilotage des projet, la "pureté" théorique du modèle de relation n'est pas source d'efficacité. Ainsi, dans les cas où la tradition en place est de l'ordre de la contractualisation économique, on voit des acteurs projets qui cherchent à intégrer organisationnellement les intervenants : ce sont des sous-traitants automobiles qu'on réunit sur les "plateaux" en phase amont, à côté des planches à dessins des ingénieurs de la maison ; c'est un Directeur de projet d'une usine de process qui s'installe au centre des locaux de l'ingénieur avec lequel il a contracté ; etc... Mais simultanément, on assiste au développement de démarches de contractualisation dans les contextes où les processus étaient jusqu'ici essentiellement intra-organisationnels (négociation d'un contrat entre la direction de projet et les directions métiers dans l'automobile par exemple).

### **Conclusion : le développement de la compétence projet des organisations.**

Beaucoup d'entreprises se posent actuellement le problème de développer l'efficacité de leurs processus de développement. La comparaison de grands projets dans des secteurs variés montre qu'il existe des réponses différenciées, en fonction des caractéristiques des projets, comme en fonction des milieux professionnels où ils se déploient. Ces configurations délimitent, pour les acteurs projets, des rôles dont on peut essayer de dégager des principes généraux communs. L'une des conclusions de ce portrait est de montrer que la compétence de l'acteur projet doit intégrer, au-delà d'une maîtrise des techniques de gestion des projets, une capacité à mettre en oeuvre les modes d'action décrits. Mais l'étendue et la diversité de ce rôle rendent très improbable la réunion de ces capacités chez un seul individu. L'analyse que nous avons faite permet alors d'orienter la constitution de l'équipe projet. Il faudrait aussi préciser comment les modes d'organisation interne à l'équipe projet lui permettent de mettre en oeuvre, collectivement, cet art de l'influence<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>M. Akrich, M. Callon et B. Latour : "A quoi tient le succès des innovations ?" Gérer et comprendre, juin et septembre 88.

<sup>17</sup>Cf l'ouvrage à paraître.

Le développement de l'efficacité des processus de développement ne saurait se résumer à une réflexion sur le rôle des acteurs projets. C'est effectivement l'ensemble des métiers et des systèmes des entreprises qui sont concernés<sup>18</sup>, l'acteur projet étant le point le plus visible, mais aussi l'un des vecteurs du changement. L'analyse de la mutation en cours révèle en effet que les évolutions les plus rapides se sont opérées sous deux conditions : une volonté puissante et continue de la Direction générale de l'entreprise, sans laquelle il est illusoire d'espérer modifier des processus aussi transversaux ; une capacité des directions de projets à dépasser les singularités de leurs missions pour poser les bases de nouvelles organisations créatrices.

---

<sup>18</sup>C'est précisément l'un des objets du livre en cours de rédaction que de le montrer. Pour une démonstration sur le cas de l'automobile, cf : C. Midler : "L'apprentissage de la gestion par projet dans l'industrie automobile" Annales des Mines, série Réalités Industrielles, n° spécial sur l'industrie automobile, octobre 1991.

## Bibliographie

- AFITEP : "Vocabulaire de gestion de projet", AFNOR 1989.
- M. Akrich, M. Callon et B. Latour : "A quoi tient le succès des innovations ?" Gérer et comprendre, juin et septembre 88.
- P.J. Benghozi : *Innovation et gestion de projets*. Paris, Eyrolles, 1990.
- K.B. Clark, R.H. Hayes et S.C. Wheelwright, *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, The free Press, 1988.
- P. Cohendet, M. Hollard, T. Malsch, P. Vetz, *L'après-taylorisme* Ed Economica, Paris 1988.
- R.P. Declerc, J.P. Debourse et C. Navarre : *Méthodes de direction générale ; le management stratégique*", Editions Hommes et Techniques, Paris, 1983.
- ECOSIP : *Gestion industrielle et mesure économique*, Economica, Paris.
- J.L. Gaffard : *Economie industrielle et de l'Innovation*, Dalloz, 1990
- M. Hollard, T. Malsch, P. Vetz, *L'après-taylorisme* Ed Economica, Paris 1988.
- F. Jolivet et C. Navarre : "Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets". 1992 Paris, ronéoté.
- C. Midler : "L'apprentissage de la gestion par projet dans l'industrie automobile" Annales des Mines, série Réalités Industrielles, n° spécial sur l'industrie automobile, octobre 1991.
- J.C. Moisdon et B. Weil : "Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule", Cahiers de Recherche du CGS, Ecole des Mines de Paris, juillet 92.
- C. Navarre, "La nouvelle fonction "Project management", conférence à l'Institute for International Research", Paris, juin 89.
- Project Management Institute : "The Revised PMBOK" in *The PM Net work*, vol 1 n°3, aout 1987.
- L. Sayles et M. Chandler : "The project Manager : Organizational Metronome" in *Managing Large Systems*, New York, Harper & Row, 1971, pp 204-226.