



Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management
Université d'Auvergne, Université Blaise-Pascal, Groupe ESC Clermont

et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Colloque

L'activité à projet dans tous ses états

*Pour une investigation des « règles »
de l'activité à projet*

Jeudi 23 et Vendredi 24 novembre 2006
Pôle Tertiaire, Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand

Sous la direction de

Pascal Lièvre*, Marc Lecoutre, Mamadou Kaba Traore *****

* MDC-HDR Sciences de Gestion, IUP Management, Université d'Auvergne, CRET-LOG/CRCGM

** Enseignant-Chercheur en Sociologie et Management, Groupe ESC, Clermont, LISE/CRCGM

*** MDC Informatique, Université Blaise Pascal, LIMOS, Responsable du Master de projet « SIPPE ».

Le contexte de l'économie du XXI^{ème} siècle provoque de profonds bouleversements quant aux pilotages de nos organisations économiques. Comme l'expose Dominique Foray (2000), c'est une nouveauté historique que la place prise par la connaissance dans notre économie tant dans la croissance que dans l'organisation des activités économiques. Si l'on veut caractériser cette économie fondée sur la connaissance, les économistes convergent vers l'idée que c'est la place de plus en plus grande accordée au « changement » en tant qu'activité économique qui en constitue le facteur le plus significatif. Auparavant, il était possible de distinguer des combinaisons entre des phases brèves de construction de nouvelles capacités et des phases plus longues d'exploitation de ces capacités. Aujourd'hui, c'est un régime d'innovation permanente qui se met en place. C'est le statut accordé à l'innovation dans la stratégie de l'entreprise qui est profondément modifié.

Il y a ici une convergence de travaux dans le champ de la gestion qui atteste cette hypothèse. Comme l'expose le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique (CRG 2002), l'innovation était une arme de croissance aux plus entrepreneurs, elle devient une condition de survie. Elle était rare et ponctuelle, elle devient fréquente. Localisée à quelques secteurs, elle les concerne quasiment tous aujourd'hui. Les décideurs connaissent une véritable « révolution managériale » analogue à ce qu'ils ont connu dans les années 80 avec la notion de juste à temps, de production flexible et de qualité totale. Il s'agit de mettre en œuvre de nouvelles rationalisations des processus de production qui deviennent des processus de conception d'innovation. Alain Charles Martinet, président de l'Association Internationale de

Management stratégique, (2000 p121) rappelle les propos des chercheurs du MIT's Industrial Performance Center, selon lesquels les situations que rencontrent les directions générales ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits appelant à des formes de stratégies capable de gérer des situations d'incertitude, c'est-à-dire des stratégies prenant la forme de processus ouverts sur l'extérieur à même d'interpréter les événements. Armand Hatchuel (2005 p.90), professeur à l'Ecole des mines de Paris, confirme que les entreprises s'organisent aujourd'hui comme des processus de conception innovante et que de ce fait elles s'engagent sur une longue période de transformation de leurs pratiques qui vont devoir privilégier celles de « concepteur-stratège ». Les modes de gestion qui vont prévaloir dans ce nouveau contexte s'apparentent de plus en plus à du management de projet à risque associé à des préoccupations en matière de management de la connaissance (Nonaka, Takeuchi, 1997) à même d'initier une spirale créatrice. On pourrait résumer qu'une des questions essentielles en matière de gestion devient : comment concevoir et mettre en œuvre une action collective innovante -un projet- dans un contexte évolutif, risqué et incertain ?

Pour essayer de penser ces nouvelles règles du jeu managérial, ce qu'on pourrait appeler le pilotage de l'activité à projet, les travaux réalisés autour du management de projet vont apparaître comme un corpus quasi-incontournable. Dans le même temps, le management de projet s'est affirmé comme un mode spécifique de gestion à l'écart de ce qu'on appelle le management des opérations standardisées. Les travaux de Declerk, Debourse et Navarre dans les années 80 constituent une étape de démarcation importante selon Gilles Garel (2003) opposant alors point par point sur des facteurs importants : la gestion des opérations et la gestion des projets. Le management de projet a fait l'objet d'une investigation approfondie de la part des chercheurs mais aussi des experts-praticiens : il y a un corpus constitué confère la synthèse récente proposée par Garel (2003). Des résultats de recherche sont apparus comme convergents et relativement importants à intégrer dans une réflexion sur le management de projet (Couillard, Navarre, Jolivet, Midler...) bien que paradoxaux. Il semblerait que l'usage des outils formels constitutif de la démarche classique de projet ne soit pas facteur de succès, et même au contraire. A titre illustratif, nous pouvons citer l'évaluation réalisée par deux chercheurs canadiens Couillard et Navarre (1993) sur 112 projets militaires qui font apparaître que les projets qui ont le mieux réussi ne sont pas ceux qui ont suivi le protocole formelle de la démarche de projet en matière de planification et de contrôle, d'utilisation d'outils «hard» comme le PERT, mais des outils plus «softs» centrés sur des problématiques de communication, de gestion et d'organisation. Ces constats ont été ratifiés par des associations savantes qui regroupent des chercheurs et des praticiens comme par exemple le club de Montréal. Il a fallu alors investir non pas comment on devrait mettre en œuvre un projet d'une manière «rationnelle» et «extérieure» à une équipe projet, mais comment en situation les acteurs font effectivement pour réussir un projet. C'est le travail entrepris par Christophe Midler qui a suivi toutes les étapes de conception de la Twingo chez Renault en tant qu'observateur-participant et qui a pu en dégager des principes «effectifs» du management de projet (Midler, 1998).

C'est dans cette perspective que nous travaillons sur les expéditions polaires comme illustratives d'un certain type de projet innovant à risque (Lièvre, 2001, 2003, 2004a, 2004b). Ce sont les possibilités d'observation en situation pour le chercheur et les caractéristiques extrêmes de ce type de projet qui nous ont conduit à choisir ce type de terrain. Par ailleurs, nous avons investi frontalement d'un point de vue méthodologique le problème de rendre compte de l'effectivité du fonctionnement d'une organisation : «l'action de s'organiser», «l'organisation en train de se faire», l'«organisant» au sens de Weick à partir des travaux engagés depuis vingt ans en psychologie (Piaget, Vermersch, Clot...), en ergonomie (Theureau...). Il s'agit d'investir les «rationalités en acte» des acteurs en situation dans une perspective proche du courant de l'«action située» de Lucie Suchman, dans le but d'en dégager des principes d'organisation. C'est ainsi que nous avons investi la mobilisation des réseaux sociaux dans le mode projet (Lecoutre, Lièvre, 2004, 2005).

D'autres domaines peuvent faire l'objet de contributions significatives dans cette quête des règles de l'activité à projet comme celui de l'entrepreneuriat et plus particulièrement celui du champ des Très Petites Entreprises. Les économistes ont investi l'analyse de projet : ils ont construit des méthodes d'évaluation des projets sur la base de critères économiques. Dans le champ de la logistique, la démarche de Soutien Logistique Intégrée développée initialement par un organisme comme la NASA et qui s'est rapidement étendue à d'autres domaines constituent aussi des gisements de connaissance sur l'activité à projet. De nouveaux outils formels comme les progiciels de gestion, émergent au sein des organisations mais aussi de la démarche projet et deviennent des instruments inscrits dans des usages : comment décliner ces différents outils et comment appréhender leurs usages ? Les experts-praticiens, ceux qui font, ont évidemment aussi leur mot à dire dans cette réflexion sur les règles de l'activité à projet. Ils feront part de leurs pratiques réflexives. C'est l'objet de ce colloque que de dresser un état des lieux de l'activité à projet en mobilisant des chercheurs experts en la matière au niveau national et international. Nous remercions ainsi l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne pour son soutien à cette manifestation. Il s'agit aussi de fédérer derrière cette thématique des enseignants-chercheurs auvergnats répartis dans diverses institutions, l'Université d'Auvergne, l'Université Blaise-Pascal, le Groupe ESC Clermont, regroupés au sein du Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management, ainsi que d'autres.

Programme des journées

Jeudi 23 novembre 2006

08h30 – 09h00 *Accueil des participants (inscriptions, café...)*

09h00 – 09h45 Ouverture

- Philippe Dulbecco, Vice Président de la Recherche, Université d'Auvergne
- Andres Atenza, Directeur du Groupe ESC Clermont Graduate School of Management
- La Présidente de l'Université Blaise Pascal
- Jean-Pierre Védrine, Directeur du CRCGM, Université d'Auvergne
- Dominique Foray, Directeur du Collège de Management Technologique de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
- Pascal Lièvre, Université d'Auvergne, CRET-LOG/CRCGM

09h45 – 11h10 Séance 1. De l'économie de la connaissance au management de l'activité à projet

- Dominique Foray, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Chaire d'Economie et de Management de l'Innovation : *Caractériser les projets d'innovation fondés sur la connaissance : une approche sectorielle*
- Gilles Garel, Université Marne-La-Vallée, OEP/PRISM : *Un état de l'art des recherches en management de projet en France*

11h10 – 11h30 *Pause café*

11h30 – 12h30 Séance 2. Les modes d'investigation de l'activité à projet

- Eric Godelier, Université de Poitiers, Ecole Polytechnique, CRG : *Du bon usage de la méthode historique par les chercheurs en management de projet*
- Géraldine Rix, Université Blaise Pascal, LAPRACOR-SOI : *Pour un meilleur positionnement du Dire par rapport à l'Agir*

12h30 – 14h00 *Repas buffet traiteur*

14h00 – 15h00 Séance 3. Illustration d'une investigation de l'effectivité d'une activité à projet : le cas des expéditions polaires

- Marc Lecoutre, Groupe ESC, LISE/CRCGM, Pascal Lièvre, Université d'Auvergne, CRET-LOG/CRCGM, *Management de projet et mobilisation des réseaux sociaux : un exemple d'investigation de l'effectivité organisationnelle d'expéditions polaires*
- Pascal Lièvre, Université d'Auvergne, CRET-LOG/CRCGM, Géraldine Rix, Université Blaise Pascal, LAPRACOR-SOI : *Modes d'investigation de l'expédition Labrador en 2006 et premiers résultats*

15h00 – 16h00 Séance 4. Entrepreneuriat et management de projet

- Christophe Schmidt, ENSAIA Nancy, GREFIGE : *De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet*
- Philippe Trouvé, Groupe ESC, CA-Céreq/CRCGM : *L'utopie dans les projets, le projet dans les utopies : quelques leçons à partir des utopies managériales*

16h00 – 16h15 *Pause café*

16h15 – 17h30 Séance 5. Le management de projet vu par des praticiens réflexifs

- Antoine Lopez, Association « Sauve qui peut le court métrage » : *Naissance d'un festival de cinéma*
- Georges Giraud, ENITAC, UR TPA : *La gestion de projets de recherche européen*
- Patrick Enot, Directeur ADAPEI Haute-Loire : *Conduire une démarche Qualité, la gestion du doute au cœur de la conduite de projet*
- Maurice Chenevoy, IUP, Université d'Auvergne, CRCGM : *Le management de projet d'un appareil de formation : l'IUP de management de Clermont-Ferrand*

Conclusion : les compétences managériales du chef de projet

- Rodolphe Jonvaux, Université d'Auvergne, CRCGM : *Le management par projets à l'hôpital*
- Bernard Guillot, Groupe ESC, CRCGM : *Projets et compétences entrepreneuriales*

19h30 *Repas au Pôle Tertiaire*

21h *Concert « Jazz et Vidéo », Pôle Tertiaire*

Vendredi 24 novembre 2006

08h30 – 09h00 *Accueil des participants (café)*

09h00 – 10h00 Séance 6. Théorie des organisations et management de projet

- David Marker, Olivier Léon, Groupe ESC Clermont, CRCGM : *Processus de changement organisationnel et management de projet*

- Alexandre Asselineau, Groupe ESC Clermont, CRCGM : *La place du projet dans la réflexion stratégique, l'exemple de la démarche d'intelligence économique*

10h00 – 11h00 Séance 7. Usage des modèles formels et management de projet

- Mamadou Kaba Traoré, Université Blaise-Pascal, LIMOS : *Modèles formels et contextes d'utilisation*

- Amaury Grimand, François-Xavier De Vaujany, PRACTIS, Université de Saint-Etienne : *Repères pour un management de l'appropriation des outils de gestion*

11h00 – 11h30 *Pause café*

11h30 – 12h15 Synthèse de la journée

- Conclusion externe : Albert David, ENS, Université Paris Dauphine, M-Lab, DRM.

- Conclusion interne : Pascal Lièvre, Université d'Auvergne, CRET-LOG/CRCGM.

12h15 – 14h00 *Repas buffet traiteur*

14h00 *Fin du colloque*