



B225

Institutionnalisation du management de projets : une comparaison France-Brésil

Daniel Leroy - Maître de conférences en sciences de Gestion, HC, HDR, I.A.E. de Lille.

Resumo: Esse artigo trata-se de uma comparação das práticas de gerenciamento de projetos entre a França e o Brasil baseada nas duas amostras com estrutura homogênea de atores de projeto entre 2003 e 2005. Fatores chave de sucesso, caixa de ferramentas do gerenciamento de projeto, vetores de desenvolvimento da cultura “projeto” são comparadas e analisadas. Algumas diferenças importantes são identificadas e comentadas, contradizendo a ideia de universalidade da gestão de projeto. Os modos e vetores da institucionalização do gerenciamento de projetos são portanto diferentes, e uma interpretação é sugerida.

Área temática: Instrumentos de gestão nas estratégias internacionais, Gestão internacional e aspectos multiculturais.

Palavras-chave: gerenciamento de projeto, institucionalização, França, Brasil.

Résumé: Cet article traite de la comparaison des pratiques de management de projets entre la France et le Brésil sur la base de deux échantillons à structure homogène d'acteurs projets entre 2003 et 2005. Facteurs clés de succès, boîte à outils du management de projet, vecteurs de diffusion de la culture projet sont comparés et analysés. Des différences importantes sont identifiées et commentées, démentant l'idée d'universalité de la gestion de projet. Les modes et les vecteurs d'institutionnalisation de la gestion de projet sont donc différents et une interprétation en est suggérée.

Champ thématique : outils de gestion dans les stratégies internationales, gestion internationale et aspects multiculturels.

Mots-clés : management de projet, institutionnalisation, France, Brésil.

1- INTRODUCTION

Le recours croissant au mode projet en France dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale, bien au-delà des secteurs de la production unitaire, ne paraît plus relever d'un simple phénomène de mode managériale (Midler, 1986). Le management de projet continue à se développer et se déployer depuis la fin des années 1980 (Garel, 2003). Ce phénomène se manifeste par de nombreux indices convergents : multiplication des publications et salons professionnels, foisonnement de l'offre de formation et de consultance spécialisée sous des modalités les plus diverses, développement des associations professionnelles¹ proposant autant de référentiels de connaissances et de dispositifs de certification, diffusion de normes (Afnor X50-105, Afnor 10004, RG 040, DoD's, etc...), de

¹ La plus importante quantitativement et la plus ancienne est le Project Management Institute qui revendique plus de 210 000 membres. L'international Project Management Association, fédération d'associations nationales revendique plus de 30000 membres.

modèles dits de « maturité », de clubs ou « think tanks » à accès sélectif (Club de Montréal, Club de Tours, ECOSIP)...

C'est également à partir du début des années 1990 que la notion de projets a pu conquérir une place dans le domaine des sciences de gestion comme logique managériale, comme mode d'organisation, plus largement comme dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective temporaire, voire plus récemment comme fondement d'une nouvelle théorisation de la firme et des régulations concurrentielles (Bréchet et Desreumaux, 1999, 2004), d'une économie de « projets » (Auregan et Joffre, 2002, 2003), de l'avènement d'une « cité des projets » constitutive d'une nouvelle idéologie du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999). Cette diffusion est désormais mondiale mais à des degrés divers bien que peu de travaux comparatifs précis n'aient été jusqu'à présent réalisés.

Le Brésil a connu un développement plus récent du management de projet mais beaucoup plus explosif, une fois le pays affranchi de son hyper-inflation lui permettant d'augmenter l'horizon temporel des investissements et de ne pas limiter la gestion de projet à l'estimation et au contrôle quotidien des flux de trésorerie². Sous l'effet pédagogique initial des normes imposées par les grands organismes de financement international (Banque Mondiale, Banque Inter-Américaine de Développement) pour le secteur public, sous la pression des maisons-mères des multinationales possédant des filiales au Brésil après la libération du commerce extérieur pour le secteur privé, le Brésil a commencé à rattraper son retard à partir du milieu des années 1990. En témoignent la multiplication des MBA spécialisés en management de projet et déjà plusieurs milliers de diplômés, des salons spécialisés, de « chapitres » du PMI désormais répartis sur tout le territoire et maintenant rejointe par l'IPMA, la vitalité de l'ABGP³, l'existence de revues professionnelles⁴, la recherche de certification internationale (du PMI ou de l'IPMA), l'activisme éditorial en ouvrages spécialisés, l'offre de sociétés de consultance spécialisée, etc.

Devenu un acteur incontournable et grandissant dans le processus de « mondialisation » comme le révèle l'importance croissante de ces excédents commerciaux – y compris de produits manufacturés, peu d'entreprises brésiliennes ont atteint un stade d'internalisation marqué même si le nombre important de sociétés brésiliennes cotées à la bourse de New York est particulièrement élevé⁵. Il est vrai cependant que de nombreuses multinationales installées au Brésil en ont fait une tête de pont et un siège régional pour leur développement en Amérique du Sud et y ont introduit leurs modèles de gestion y compris en gestion de projet⁶. Cependant, pour que les entreprises brésiliennes puissent adopter une stratégie proactive de co-développement à l'international, une certaine maturité en gestion de projet est indispensable, a minima concordante avec les principaux standards internationaux.

L'objectif de cet article est donc d'examiner d'abord si le management de projet est bien devenu un modèle de gestion au Brésil en étudiant

² Nous avons connu cette situation professionnellement au milieu des années 80.

³ Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos.

⁴ Comme par exemple la revue « Mundo PM »

⁵ Pour une étude approfondie, nous recommandons au lecteur français l'ouvrage d'Hubert Drouvot, « Le made in Brésil : l'industrie brésilienne face à la mondialisation », PUG, 2005, 304p.

⁶ C'est le cas notamment de Siemens, de TIM : voir les mémoires de « mestrado » respectivement de Messieurs Rui Wagner, Wander Mendes, Universités des Sciences et Technologies de Lille et ISAE-FGV de Curitiba, 2004.



- son degré de diffusion, via une étude multi-sectorielle ;
- sa profondeur de pénétration via les pratiques, outils, méthodes utilisés ;
- la nature du modèle de performance choisi via les facteurs clés de succès mis en avant ;
- ses modes de diffusion (coercitif, normatif, mimétique, autonome, technologique).

En second lieu, nous nous attacherons à « situer » ce modèle brésilien par rapport au modèle anglo-saxon, au modèle européen. Y-aurait-il un phénomène de tropicalisation du management de projet ?

Face à cette ambition, notre point de vue ne sera ni endogène aux projets ni aux entreprises, mais essaiera de jeter un regard global sur la société brésilienne, en étudiant comment s'y institutionnalise le mode projet⁷. Ce faisant, notre protocole méthodologique utilisera une approche comparative de deux échantillons homogènes de témoins brésiliens et français analysée en fonction d'un cadre théorique néo-institutionnel (Powell & DiMaggio, 1983) nous permettant de bâtir des modèles d'analyse avec des variables idoines sélectionnées dans notre base de données.

Nous nous proposons donc, après avoir précisé dans une deuxième partie le cadre méthodologique de notre recherche, de présenter dans une troisième partie résultats et discussions autour du modèle de gestion de projet brésilien au regard de celui adopté en France. Nous espérons ainsi pouvoir enrichir le débat sur l'universalité ou non du management de projet, sur la coexistence ou non de plusieurs modèles de performance et sur la connaissance des options prises par le Brésil.

2- CADRE METHODOLOGIQUE

2.1- Constitution des échantillons

La volonté de dresser une cartographie générale des pratiques de management de projets en France s'est concrétisée par la conception et l'administration d'un questionnaire-type structuré autour de cinq dimensions principales : notion de projets, acteurs et configurations organisationnelles, facteurs clés de succès, outils et méthodes utilisés, vecteurs de diffusion interne de la culture projet. Il recense des données sur le répondant et son organisation (80 variables) ainsi que sur les projets auxquels il a participé (15 variables par projet). Compte tenu de la complexité de certains items, de nombreuses précisions terminologiques et définitions sont apportées (sur la notion de projet, les archétypes de configurations organisationnelles, les facteurs clés de succès, les outils et méthodes) de manière à réduire autant que possible le biais cognitif. Il représente au total plus d'une quinzaine de pages et exige le plus souvent un entretien d'une heure et demi pour être collationné.

La collecte des données a commencé en 1997 et s'est poursuivie jusqu'à maintenant. Ce questionnaire a d'emblée été intégré à la démarche pédagogique du DESS Gestion de projets de l'IAE de LILLE. Les auditeurs de ce programme l'administrent au cours de leur année de formation et les résultats intégrés régulièrement aux cours dispensés. Il a donc été adressé aux membres de

⁷ Voir le tableau synoptique éclairant proposé par Gilles Garel (Garel, 2006) p. 46.

l'AFITEP⁸, aux anciens diplômés, aux membres concernés des différentes organisations où ce programme est intervenu et aux contacts privilégiés des étudiants des différentes promotions et de l'auteur. Très vite, il ne s'est pas intéressé exclusivement aux professionnels des projets mais également aux différents acteurs impliqués au moins temporairement dans les projets.

Au Brésil, le questionnaire a été administré de la même manière en 2003 et 2004 par des auditeurs de deux formations de troisième cycle dédiées au management de projets que nous avons dirigées, l'une à l'Université d'Etat de Londrina, l'autre à l'ISAE-FGV de Curitiba.

Ce faisant, la représentativité comparée de l'échantillon est une question épineuse quand on procède par une distribution « opportuniste » et que, de plus, le chercheur s'intéresse à une comparaison entre deux pays⁹. Nous avons résolu de sélectionner dans notre base de données françaises un échantillon d'effectif à peu près équivalent (126 items) portant sur les années 2004 et 2005 et qui présente à peu près les mêmes caractéristiques structurelles que les 107 questionnaires valides collectés au Brésil.

Nous avons sélectionné deux critères pour assurer l'homogénéité structurelle des deux échantillons français et brésilien, en nous calant sur les caractéristiques de l'échantillon brésilien.

Le tableau 1 montre la répartition des répondants par secteurs économiques.

TABLEAU 1: REPARTITION DES REpondANTS PAR SECTEURS ECONOMIQUES

	BRESIL			France		
	Rang	Effectif	% relatif	Effectif	% relatif	Rang
15: Industries alimentaires	3 ^o	7	6,5%	6	4,8%	7 ^o
25: Industrie du caoutchouc et des plastiques	8 ^o	4	3,7%	2	1,6%	
34: Industrie automobile	5 ^o	6	5,6%	7	5,6%	5 ^o
40: Production et distribution d'électricité, de gaz et de chaleur	1 ^o	31	29,0%	25	19,8%	1 ^o
45: Construction	6 ^o	6	5,6%	8	6,3%	4 ^o
64: Postes et télécommunications	9 ^o	3	2,8%	2	1,6%	
72: Activités informatiques	10 ^o	2	1,9%	4	3,2%	10 ^o
74: Services fournis principalement aux entreprises	4 ^o	7	6,5%	15	11,9%	3 ^o
75: Administration publique	2 ^o	18	16,8%	16	12,7%	2 ^o
80: Education	7 ^o	5	4,7%	5	4,0%	8 ^o
TOTAL DES 10 SECTEURS LES PLUS REPRESENTES		89	83%	90	71%	
NOMBRE TOTAL DE REpondANTS DANS LES 2 Echantillons		107		126		

Nous avons retenu la N.A.F. 60 de l'INSEE qui a son équivalent au Brésil. Seuls sont représentés ici les 10 secteurs les plus représentés de l'échantillon brésilien. Globalement, s'il y a quelques disparités de proportion et de rang secteur par secteur, les dix secteurs les plus représentés au Brésil représentent 83% de l'échantillon global brésilien contre 71% pour l'échantillon global français, ce qui semble acceptable.

Le deuxième critère est relatif à la fonction occupée par l'interviewé, selon une typologie que nous avons constituée *a posteriori* et qui se révèle être une partition au sens mathématique quasi-parfaite de l'échantillon global. Une particularité importante de cette base de données est qu'elle consigne des informations sur une population essentiellement constituée de cadres intermédiaires et supérieurs et non

⁸ Association Francophone du Management de Projet au sein de laquelle nous exerçons à l'époque des responsabilités d'administrateur et d'animateur régional.

⁹ Nous avons déjà réalisé une étude comparative sur le même principe entre la France et le Québec (Leroy, 2003)

exclusivement sur les spécialistes et acteurs patentés des projets comme le sont traditionnellement les enquêtes du genre (Hazebroucq, 1993 ; Couillard & Navarre, 1993 ; Toney & Powers, 1997). Cette particularité nous semble particulièrement utile pour mieux fonder une analyse institutionnelle des projets - par nature transversale - et dont la dynamique concerne l'ensemble des acteurs qui y participent et non exclusivement ceux qui y trouvent leur identité professionnelle et leur légitimité managériale.

Les résultats sont indiqués dans le tableau 2.

TABEAU 2: REPARTITION DES REpondANTS SELON LA FONCTION OCCUPEE

	Direction générale	Direction des Ressources Humaines	Qualité & Méthodes	Logistique, Achats, Maintenance	Informatique	R&D, Etudes	Direction de service technique, Expertise	Direction Administrative & Financière	Chef de Projet, Chargé d'affaires	Chargé de mission	Responsable Produit ou Secteur de Ventes	Communication	Direction de production ou d'Exploitation	Enseignement	Consultant spécialisé	Spécialiste en GdP	Total
Nombre de répondants brésiliens	11	1	2	3	3	4	15	17	11	7	13	0	4	0	3	10	104
% de la fonction dans l'échantillon brésilien	11%	1%	2%	3%	3%	4%	14%	16%	11%	7%	13%	0%	4%	0%	3%	10%	
Nombre de répondants français	10	5	5	5	5	5	17	19	15	9	8	1	7	2	1	12	126
% de la fonction dans l'échantillon français	8%	4%	4%	4%	4%	4%	13%	15%	12%	7%	6%	1%	6%	2%	1%	10%	

Six catégories sur seize représentent 75% des répondants dans l'échantillon brésilien et 64% des répondants dans l'échantillon français. Il n'y a que pour les représentants de la fonction commerciale au sens large que nous constatons une différence notable, 13% au Brésil contre 6% en France.

Au total, il nous apparaît donc ainsi justifié de pouvoir comparer les deux échantillons tant pour ce qui concerne leur effectif que pour la bonne homogénéité structurelle des données collectées pendant la même période.

Nous pouvons aborder maintenant la question du cadrage théorique et de l'élaboration du modèle de recherche qui en découle.

2.2- Elaboration du modèle de recherche

2.2.1- Quel modèle de management de projet au Brésil ?

La réalisation de projets est historiquement concomitante à l'émergence des civilisations, au service du sacré (édifices religieux), du militaire, du développement économique (infrastructures). Toutefois, il n'accède au statut de « modèle de gestion » qu'à partir des années 1950 et 1960 dans le secteur des grands projets d'ingénierie (spatial, nucléaire, militaire, BTP, etc.). Un modèle de gestion est selon Garel (2006, p.43) « porté par une représentation de l'entreprise qui dépasse la dimension de la technique de gestion ; il dépasse les spécificités sectorielles en se généralisant et en se diffusant ; il suppose l'existence d'institutions agissant comme des relais de diffusion et de capitalisation des modèles et se caractérise enfin par des firmes et/ou des projets exemplaires qui incarnent la mise en œuvre réussie des solutions [Garel, 2003b ; Hatchuel, 1998] ». En outre, les travaux de recherche ont montré que plusieurs modèles de projet pouvaient coexister. Ainsi Midler (1996)

distingue le modèle de l'entrepreneur, le modèle standard du Project Management Institute, le modèle taylorien ou séquentiel, le modèle de l'ingénierie concourante. D'un point de vue académique, le paysage de la recherche en gestion de projet est partagé par deux paradigmes. Le paradigme nord-américain ou anglo-saxon, à tradition ingénierique et instrumentale, porté par le PMI, qui regroupe l'essentiel des contributions et des institutions professionnelles (Kloppenborg & Opfer, 2002) domine de manière assez hégémonique. Cependant, depuis le début des années 1990, il est contesté de manière croissante, en termes de recherche académique, par un paradigme européen plus organisationnel, plus stratégique, plus autopoïétique¹⁰, comme l'illustre le développement depuis 1993 des activités du réseau IRNOP (International Research Network on Organizing by Project) créé à l'initiative de chercheurs français et scandinaves.

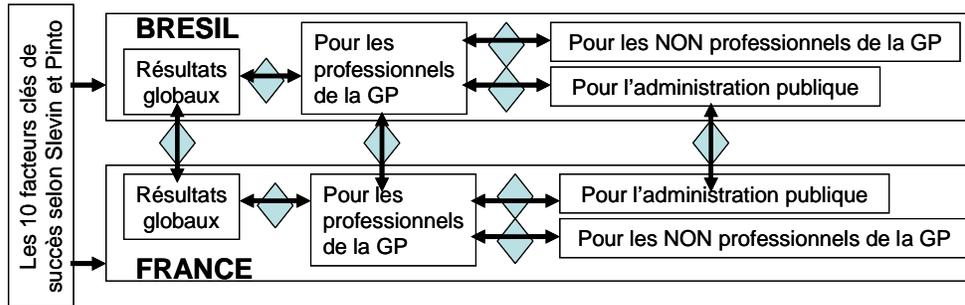
La théorie dite néo-institutionnelle (TNI) peut être mobilisée pour vérifier si le modèle de la gestion de projet adopté au Brésil s'est effectivement institutionnalisé et par quels vecteurs. De fait, la TNI n'est pas un courant véritablement structuré mais plutôt un « attracteur étrange » qui attire progressivement des travaux de disciplines diverses (économie, science politique, sociologie) pour lesquels, d'ailleurs, la définition du concept d'institution est loin d'être consensuel. Les sciences de gestion n'échappent pas à ce pouvoir d'attraction bien qu'il ne soit pas nouveau (Ecologie des populations avec les travaux de Hannan et Freeman par exemple (1977), dépendance par les ressources avec les travaux de Pfeffer et Salancik, 1978). Un certain nombre de publications récentes attestent du maintien de cette attirance¹¹. Comme le suggère Scott (2001), les institutions sont surtout faites d'idées et constituent un cadre au sein duquel l'action organisationnelle se déroule. Le mode projet constitue le cadre de l'action organisationnelle temporaire et rationnelle par excellence. Nous sommes conscient de la limite d'utiliser des données qui n'ont pas été collectées *a priori* pour en faire une lecture par la TNI. Mais comme l'indique Desreumaux (2004, p.33), « *une bonne partie de la littérature en TNI est encore constituée de propositions ou d'hypothèses qui n'ont pas encore fait l'objet d'investigations empiriques, à commencer par celles du texte fondateur de DiMaggio et Powell* ». C'est justement sur la base de ce texte que nous allons élaborer notre modèle de recherche.

Nous avons conçu trois modèles de tests comparatifs pour identifier le ou les modèle(s) de gestion de projet prégnant(s) au Brésil et en sélectionnant des variables pertinentes disponibles renseignées par les répondants au questionnaire.

¹⁰ L'autopoïèse est la propriété d'un système à se produire lui-même.

¹¹ Voir le numéro spécial d'Academy of Management Journal, vol. 45, n°1, 2002 ; l'ouvrage coordonné par isabelle Huault, *Institutions et gestion*, Paris, 2004.

Figure 1: Etude par les Facteurs clés de succès – approche déclarative



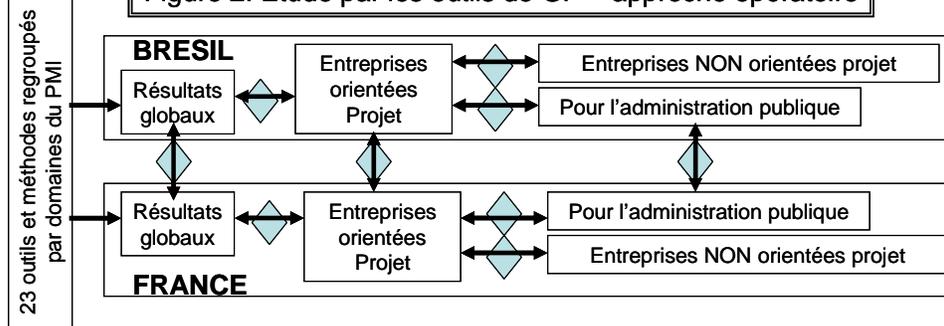
Pour le premier modèle, nous avons utilisé le cadre général du célèbre “ Ten-Factors Model” (Slevin and Pinto, 1988) mais de manière simplifiée en demandant aux interviewés de classer les facteurs clés de succès par ordre d'importance de 1 à 10. Une explication du sens attribué à chacun de ces facteurs est incluse dans le questionnaire de manière à éviter les faux sens et les ambiguïtés.

Différents tests comparatifs¹² seront menés conformément à la figure 1. Le classement relatif des facteurs clés de succès établi par les professionnels de la gestion de projet, en principe porteurs du modèle normatif prévalent dans la société, nous servira d'étalon d'appréciation pour évaluer dans quelle mesure il est adopté par l'ensemble des autres répondants. Est-il celui qui prévaudra également au sein de l'administration publique soumise évidemment aux effets de l'isomorphisme coercitif au sens de Powell et DiMaggio ?

Chacune de ces trois catégories seront comparées bien sûr deux à deux entre le Brésil et la France pour étudier les éventuelles convergences et divergences des résultats. Y-a-t-il une composante nationale dans les modèles de performance de la gestion de projet ? Quel rôle relatif joue la dépendance envers l'état, un des deux principaux facteurs d'institutionnalisation ?

Le deuxième jeu de tests (Figure 2) est relatif au degré d'utilisation des principaux outils et méthodes de la gestion de projets regroupés, par commodité, en fonction des principaux domaines constitutifs du management de projet selon le PMI auquel nous avons rajouté celui du management par projets. Ici aussi, une description de chacun des outils est présente dans le questionnaire pour éviter autant que possible un biais cognitif. Un leurre était inséré pour éliminer les réponses fantaisistes.

Figure 2: Etude par les outils de GP – approche opératoire

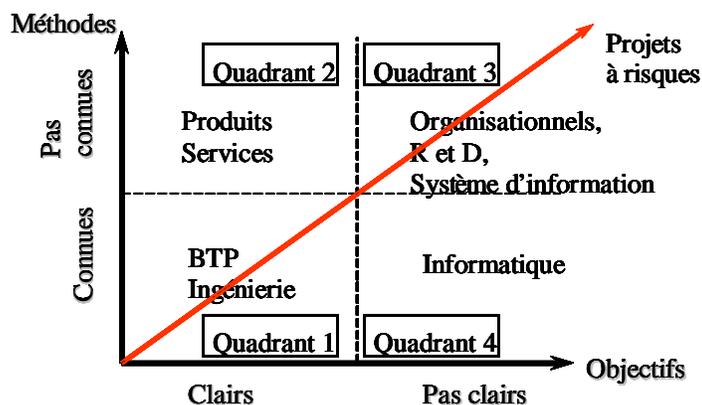


¹² Les tests sont figurés par un losange dans le schéma.

Les mêmes tests comparatifs qu'à l'étape précédente seront effectués, concernant cette fois-ci une approche moins déclarative qu'opératoire, permettant de mieux appréhender la profondeur de la pénétration du mode projet. La catégorie étalon est celle des entreprises orientées projet, c'est-à-dire celles qui réalisent des projets par vocation économique. Les pratiques brésiliennes relèvent-elles davantage du modèle du PMI ou du modèle européen ? Y-a-t-il des spécificités nationales ?

Enfin, une troisième approche va consister à tester la matrice proposée par Turner et Cochrane (1993) pour laquelle le degré de clarté ressentie des objectifs du projet et le degré de maîtrise des méthodes du projet en phase initiale constituent les deux axes de positionnement comme le montre la figure 3 ci-dessous. Les auteurs suggèrent un positionnement des projets par nature selon les quatre quadrants auxquels correspondent différentes approches du management de projet moderne. Nous testerons la validité de cette proposition en France et au Brésil, permettant ainsi d'apprécier qualitativement le degré de maturité du management de projet dans chacun de ces deux pays.

Figure 3: TYPOLOGIE DE PROJETS SELON TURNER ET COCHRANE



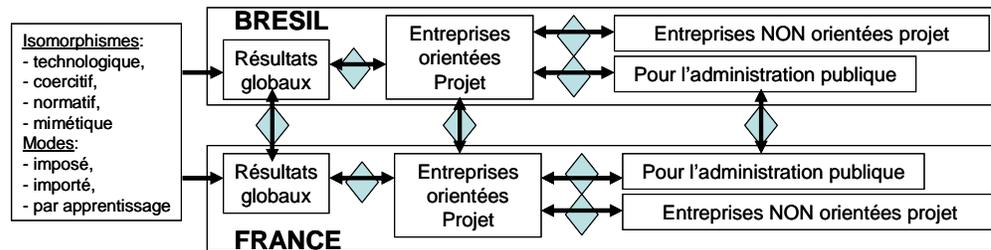
2.2.2- Quels vecteurs de diffusion du modèle du management de projet au Brésil ?

Connaissant dorénavant le modèle de la gestion de projet au Brésil, il sera intéressant d'en étudier ses modes de diffusion. Nous mobilisons là encore les catégories d'isomorphismes classiques de la théorie néo-institutionnelle (coercitif, normatif, mimétique) auquel nous ajouterons un modèle d'isomorphisme technologique évoqué dans certains travaux de la sociologie des organisations française¹³. Nous proposerons une typologie à trois catégories, (mode imposé, mode importé, mode par apprentissage) inspirée par les dix variables disponibles dans le

¹³ Nous faisons référence à la notion de « technologie invisible » de Berry (1983) et plus largement des travaux du CRG de l'Ecole Polytechnique et du CSI de l'Ecole des Mines.

questionnaire utilisé et par nos travaux antérieurs. Le jeu de tests sera effectué selon le protocole décrit dans la figure 4 :

Figure 4: Etude des vecteurs de diffusion du modèle de la GP



Nous utiliserons là aussi les catégories relatives aux entreprises et organisations orientées projet ou non et celles de l'administration publique. Au-delà d'un complément de réponse aux problématiques déjà évoquées précédemment, la connaissance des vecteurs de diffusion de la culture projet fournira des indices précieux sur l'évolution probable du management de projet au Brésil.

3- RESULTATS ET DISCUSSIONS

3.1- des modèles de gestion de projet différents

3.1.1. Particularisme dans le choix affiché du modèle de performance en gestion de projet.

Sur l'ensemble des deux échantillons, les tests comparatifs donnent les résultats suivants :

TABLEAU 3: COMPARAISON DES FACTEURS CLES DE SUCCES: France - Brésil

	Soutien de la direction générale	Gestion des problèmes	Pilotage et rétroaction	Clarté des objectifs du projet	Planification et programmation	Tâches techniques	Personnel	Communication	Ecoute des clients	Approbation du maître d'ouvrage
score moyen France	6,8	4,2	6,0	8,2	6,1	3,0	4,9	5,5	6,1	4,7
écart-type France	2,9	2,1	2,4	2,5	2,4	1,9	2,6	2,5	2,8	2,9
Classement	2	9	5	1	3	10	7	6	4	8
score moyen Brésil	8,0	4,2	3,5	8,1	6,7	4,5	6,6	5,1	5,2	5,2
écart-type Brésil	2,6	2,7	2,5	2,5	2,3	2,4	2,1	2,3	3,2	3,1
Classement	2	9	10	1	3	8	4	7	5	5
<i>t</i>	-3,23	-0,04	7,32	0,33	-1,87	-4,84	-5,32	1,12	2,12	-1,41
degré de liberté	216	173	215	215	217	179	216	216	216	213
<i>p</i>	0,001	0,971	0,000	0,740	0,063	0,000	0,000	0,266	0,035	0,159
<i>d</i>	-0,442		0,999		-0,257	-0,654	-0,736		0,282	
Caractérisation de l'effet	medium or typical		much larger than typical		small	typical to larger than typical	larger than typical		small	

Il apparaît donc des différences notables entre la France et le Brésil. Les Français, conformément au paradigme européen du management de projet de



nature plus autopoïétique, vont accorder une importance plus grande au processus de clarification des attentes des différentes parties prenantes des projets (dimension politique des jeux de pouvoir au sein des projets, management stratégique des acteurs, pluralité des finalités qu'il faut faire converger,...). Si la qualité de la planification et de la programmation est primordiale, à l'instar de leurs homologues brésiliens, elle doit s'accompagner d'un bon système de pilotage et de rétroaction face aux incertitudes et aléas non anticipés, et donc laisser une plus grande marge d'autonomie aux acteurs projets face aux prescriptions du plan.

Le modèle affiché par les Brésiliens montre des préoccupations sensiblement plus fortes quant à la qualité du personnel affecté au projet, à leur capacité à faire face aux défis techniques à relever. On peut y voir les effets d'un décalage de maturité technologique et de qualification de la main d'œuvre entre un pays « émergent » et un pays développé de plus longue date. Le succès des projets brésiliens semblent également plus dépendant du soutien de la direction générale, sans doute pour obtenir les ressources discrétionnaires nécessaires, mais aussi également pour faire vivre l'exception du projet dans un environnement organisationnel plus soumis aux pesanteurs hiérarchiques et procédurales qu'en France.

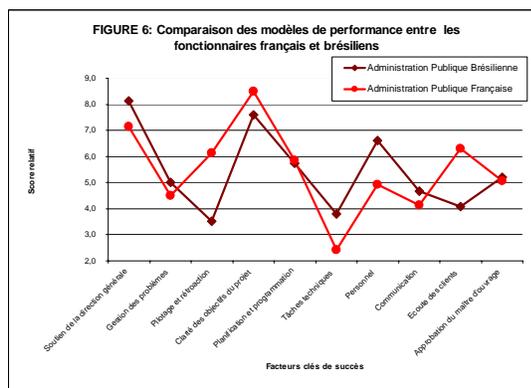
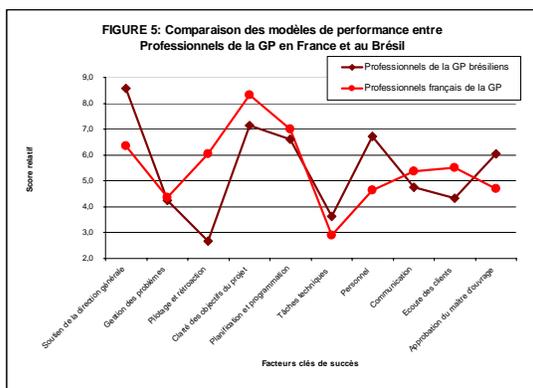
Continuant sur les comparaisons nationales (Tableau 4 ci-après), on observera que si l'on isole les professionnels de la gestion de projets (chefs de projets ou chargé d'affaires, spécialistes en gestion de projet), les divergences constatées au niveau global se retrouvent à peu de choses près. Les résultats statistiquement significatifs montrent que les professionnels français accordent une place privilégiée à la qualité du pilotage et de la rétroaction ($p=0,000$)¹⁴ quand dans le même temps leurs homologues brésiliens ont toujours un plus fort besoin de soutien de la direction générale ($p=0,006$) et sont davantage préoccupés par la qualité du personnel ($p=0,011$). Les professionnels brésiliens ont tendance à davantage rechercher l'approbation de la maîtrise d'ouvrage que l'écoute des besoins et attentes des différentes parties prenantes alors que les Français accordent une plus grande importance relative à la clarification des objectifs. Plus globalement, on peut donc affirmer que le modèle de performance en gestion de projet n'est pas universel même chez les professionnels du domaine, ce qui infirme l'hypothèse avancée par certains auteurs (Hazebroucq, 1993 ; Badot et Hazebroucq, 1996) d'universalité d'une approche performante du management de projets.

¹⁴ Les nombres donnés entre parenthèses correspondent aux seuils de signification donnés lors d'un test de type Mann-Whitney.

TABEAU 4: COMPARAISON DES FCS PAR CATEGORIES France - Brésil

FACTEURS CLES DE SUCCES	NON Professionnels de la GP brésiliens	Professionnels de la GP brésiliens	NON Professionnels français de la GP	Professionnels français de la GP	Administration Publique Brésilienne	Administration Publique Française
Soutien de la direction générale	7,9	8,6	7,0	6,4	8,1	7,1
Gestion des problèmes	4,2	4,2	4,1	4,4	5,0	4,5
Pilotage et rétroaction	3,8	2,7	6,0	6,0	3,5	6,1
Clarté des objectifs du projet	8,3	7,1	8,1	8,3	7,6	8,5
Planification et programmation	6,8	6,6	5,9	7,0	5,7	5,9
Tâches techniques	4,7	3,6	3,1	2,9	3,8	2,4
Personnel	6,6	6,7	5,0	4,6	6,6	4,9
Communication	5,2	4,8	5,5	5,4	4,7	4,1
Ecoute des clients	5,5	4,3	6,3	5,5	4,1	6,3
Approbation du maître d'ouvrage	5,0	6,1	4,7	4,7	5,2	5,1
Nombre de répondants	75	21	94	27	18	16

Si l'on regarde maintenant le secteur de l'Administration Publique, on observera globalement



les mêmes divergences que précédemment, avec une préférence relative pour les fonctionnaires français pour l'écoute des parties prenantes ($p=0,033$) et le pilotage ($p=0,011$) alors que les fonctionnaires brésiliens la manifestent pour le personnel ($p=0,069$) et les tâches techniques ($p=0,027$). Le particularisme national l'emporte largement sur le particularisme fonctionnariste.

Le modèle de performance des professionnels de la GP est-il partagé dans chacun des deux pays par les non-professionnels ? On peut répondre clairement par l'affirmative, à quelques nuances près. Si, classiquement, les professionnels français mettront plus en avant l'importance de la planification et de la programmation, les non professionnels brésiliens insisteront davantage sur le pilotage ($p=0,055$) et la clarté de la mission ($p=0,032$) et sont donc, sur ces deux éléments, plus proches du modèle français.

Le modèle de performance des professionnels de la GP est-il partagé dans chacun des deux pays par les fonctionnaires ? On peut répondre encore plus clairement par l'affirmative, aucune des quelques différences de score n'étant statistiquement significative par le test de Mann-Whitney. Ceci montre sans équivoque que le modèle de performance en gestion de projet affiché dans chacun des deux pays par leurs fonctionnaires est homothétique à celui des professionnels du domaine de leur pays respectif. Autrement dit, les particularismes de la fonction publique n'affectent guère la représentation qu'ont les fonctionnaires du modèle performant de la gestion de projet qu'ils ont à mettre en œuvre.

Ces résultats demandent cependant, à ce stade, d'être confirmés par la prise en compte de l'instrumentation mobilisée pour mettre en pratique ces modèles de performance.

3.1.2. Utilisation de la boîte à outils du management de projet

Il ne s'agit pas de déterminer un niveau tels que décrits par les différents modèles dits de maturité qui font florès depuis quelques années, mais les répondants étaient invités à indiquer si les outils et méthodes que l'on décrivait dans le questionnaire étaient pour eux inconnus, connus mais pas utilisés, utilisés au moins une fois, utilisés systématiquement¹⁵. La comparaison entre les échantillons brésilien et français est consignée globalement dans le tableau 5 suivant :

TABEAU 5: COMPARAISON DANS L'UTILISATION DES OUTILS DE GP

DOMAINES DU MANAGEMENT DE PROJET	France	Brésil	Brésil Entreprises orientées Projet	France Entreprises Orientées Projet	Brésil Entreprises NON orientées Projet	France Entreprises NON Orientées Projet	Administration publique brésilienne	Administration publique française
MANAGEMENT DE L'INTEGRATION	8,2	12,8	7,09	15,5	8,3	12,0	6,67	6
MGT DES DELAIS	10,1	9,2	12,3	11,1	9,9	8,6	10,67	6
MANAGEMENT DU CONTENU	21,0	19,4	23,7	24,9	20,7	17,7	19,67	10,13
MANAGEMENT DES COUTS	18,5	15,7	18,0	21,1	18,6	14,0	14,33	3,94
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	9,1	14,2	8,7	14,1	9,2	14,3	14,33	7,5
MANAGEMENT DE LA QUALITE	5,5	9,4	7,6	11,9	5,2	8,6	4,67	3,56
MANAGEMENT DES RISQUES	2,8	3,4	1,1	4,7	3,0	3,0	3,33	0,94
MANAGEMENT DES APPROVISIONNEMENTS	4,8	3,8	3,8	5,0	4,9	3,4	6,5	2,81
MANAGEMENT PAR PROJETS	5,6	4,6	7,1	7,6	5,4	3,7	7,17	2,63
TOTAL	85,6	92,4	89,5	115,9	85,2	85,2	87,3	43,5
Nombre de répondants	127	108	11	30	96	98	18	16

Le score global obtenu par le Brésil est sensiblement égal à celui de la France et semble bien montrer qu'après un démarrage plus tardif le Brésil a rattrapé son retard en termes de « projectification de la société » (Lundin, 1998). Cependant, à y regarder de plus près, on constate de sérieuses différences dans les différents domaines constitutifs du management de projet, en écho aux différences dans les modèles de performance choisis par ces deux pays. Le management de la qualité est significativement plus approfondi en France ce qui permet de mieux traiter les besoins des clients des projets comme vu plus haut. Le management de l'intégration est également mieux servi en France avec un usage plus répandu de la « règle des

¹⁵ Bien que cette enquête sur les pratiques de management de projets ait été initiée avant l'apparition des modèles dits de « maturité », cette classification ordinale dans la connaissance et l'usage des outils est très proche de la qualification à 4 ou 5 niveaux de ces mêmes modèles.

phases et des jalons » qui permet d'asseoir un meilleur pilotage et rétroaction et de l'ingénierie simultanée. Le management des ressources humaines est aussi significativement plus prégnant en France notamment pour la « lettre de mission » qui confère en principe une autonomie négociée et encadrée au chef de projet. A l'inverse, le management des coûts est plus développé au Brésil, notamment dans l'usage des techniques d'estimation des coûts, illustrant sans doute un effet de rémanence de la période d'hyperinflation et de dépendance vis-à-vis des ressources à affecter aux projets.

Les tests comparatifs sur les différentes catégories (tableau 5) permettent d'affiner l'analyse. Nous nous sommes servi de la catégorie « entreprises orientées projet », celles dont la vocation est de concevoir et réaliser des projets. Les projets constituent donc leur champ concurrentiel et l'usage des outils de la gestion de projet un atout concurrentiel important.

Au niveau des comparaisons nationales, les résultats sont très intéressants¹⁶. Le degré de maturité en management de projet est nettement plus élevé dans les entreprises orientées projet françaises qui comblent leur écart en termes de management des coûts mais le confirment en termes de management de l'intégration ($p=0,007$), des ressources humaines ($p=0,066$), de la qualité et se distinguent par la plus grande utilisation du management des risques ($p=0,088$).

A l'inverse, le secteur de l'administration publique brésilienne utilise globalement deux fois plus les outils du management de projet que l'administration française ! Les scores sont statistiquement significatifs pour le management des coûts ($p=0,016$), des risques ($p=0,048$), des approvisionnements ($p=0,056$), le management par projets ($p=0,071$), le management des ressources humaines ($p=0,079$).

Les tests de comparaison internes aux deux pays sont également révélateurs. Au Brésil, on ne constate aucune différence statistiquement significative entre les EOP et celles qui ne le sont pas, entre les EOP et l'administration publique (excepté pour le management des ressources humaines)¹⁷.

En France, au contraire du Brésil, si le management de projets est plus avancé, il le doit surtout à ces entreprises orientées projet qui surclassent les autres dans tous les domaines avec un seuil de signification au maximum égal à 0,09 excepté pour le management des ressources humaines où le score d'utilisation est à parité. Les différences sont bien sûr encore accentuées avec le secteur de l'administration publique où le score global de maturité est plus de trois fois inférieur à celui des EOP ! L'administration française reste pour l'instant plus que réticente à l'utilisation des outils de la gestion de projet. Les fonctionnaires acteurs de projet semblent les seuls à faire l'objet d'aussi peu de sollicitude en termes de management des ressources humaines.

De fait, au sein des organisations à caractère plus institutionnel où nous avons concentré nos recherches, le management par projets est soumis à la problématique du découplage entre le jeu des structures formelles à usage externe et les activités de travail réelles soumises à une logique d'efficacité (Weick, 1976). En tant que mythe rationnel désormais largement institutionnalisé (Meyer & Rowan, 1977), il permet d'afficher la prise en compte de demandes plurielles et souvent

¹⁶ Il est dommage cependant que le nombre d'entreprises orientées projet brésiliennes soit si faible dans notre échantillon, représentant un tiers de l'effectif des EOP françaises.

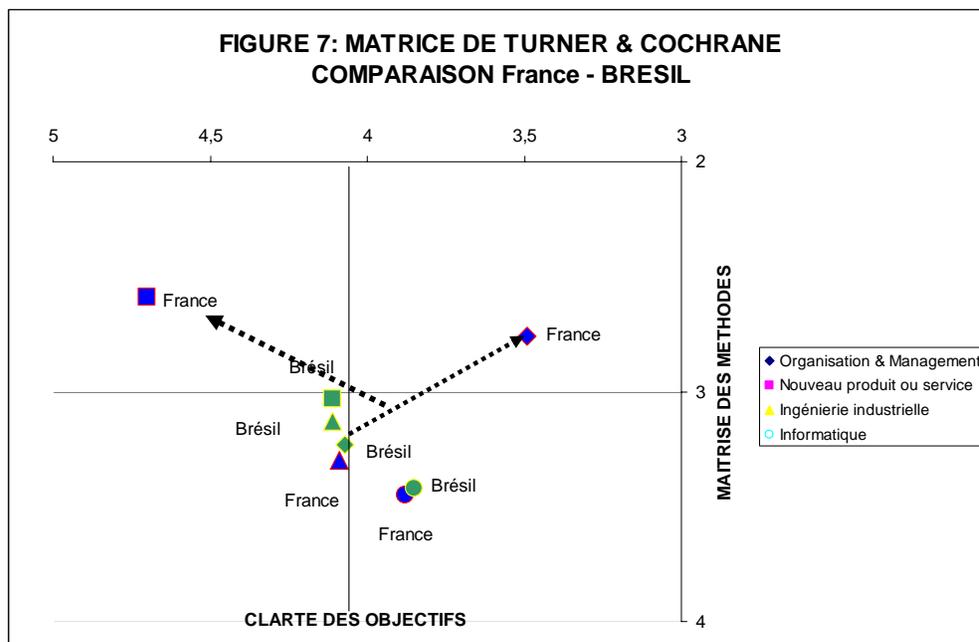
¹⁷ Notre connaissance de la fonction publique brésilienne est insuffisante pour expliquer ce phénomène. Est-ce dû au fait que les fonctionnaires brésiliens répondant au questionnaire étaient-ils tous du Paraná ?

contradictoires de l'environnement (portefeuille de projets « politiques ») sans pouvoir modifier au moins à court terme la structure formelle et en garantissant au moins symboliquement une logique d'efficacité dans les activités. Il doit ainsi préserver le double découplage entre les éléments de structure et les activités de projets et des projets entre eux.

Regardons maintenant s'il y a contextualisation du management de projet en fonction de la nature des projets et s'il y a des différences à ce niveau entre la France et le Brésil.

3.2.3- Contextualisation des méthodes de management de projet

L'application de la matrice de Turner et Cochrane à l'échantillon donne les éléments suivants :



Les quatre types de projet respectent en France parfaitement le modèle théorique. Au Brésil, on constate qu'hormis les projets informatiques souvent gérés selon des standards techniques et méthodologiques internationaux, les autres catégories de projets sont positionnées en moyenne dans un étroit périmètre au centre de la matrice, comme si l'on utilisait sans discernement la même approche de management de projet. Les projets de nouveau produit ou service semblent moins innovants et avec des objectifs « marketing » moins clairs. Les projets de nature organisationnelle et/ou managériale semblent au Brésil moins ambitieux ou alors sous-estimer les problématiques de résistance au changement, de jeux de pouvoir. Ils sont managés en France de manière plus spécifiques, en intégrant des processus de clarification et de négociation progressives des objectifs et d'adaptation dynamique des méthodes de gestion au cours de la trajectoire du projet.

Reste à savoir si les processus de diffusion de la culture projet sont identiques au Brésil et en France ou s'ils présentent des différences sensibles comme on a pu le noter pour le modèle de performance et le degré de maturité dans l'utilisation des méthodes de management de projet.

3.2- les vecteurs de diffusion de la culture projet

Il nous a semblé difficile d'affecter chacune des neuf variables du questionnaire relatives aux modes de développement de la culture projet au sein des organisations en fonction des trois catégories d'isomorphismes distingués par Powell et DiMaggio : coercitif, normatif et mimétique. Par exemple, la formalisation des documents de projet peut correspondre à une obligation légale (exemple de la loi MOP – maîtrise d'ouvrage publique en France), à une exigence contractuelle imposée par le client, à une exigence interne en référence à de « bonnes pratiques du secteur », etc. Les auteurs eux-mêmes en conviennent¹⁸. Nous avons donc préféré une autre typologie à trois catégories mieux adaptée à la situation. Trois modes de diffusion peuvent alors être distingués :

- par imposition, regroupant le respect d'un référentiel interne pour les projets, la formalisation des documents et des rôles de projets (chef de projet, responsable de lot, assistant MOA ou MOE, etc.) ;
- par importation, où nous rassemblons les actions de sensibilisation, le recours à des consultants spécialisés, la certification en gestion de projet (PMI, IPMA, CMM, etc), l'acquisition de logiciels spécialisés ;
- par apprentissage, où nous positionnons la création d'une cellule d'animation et de réflexion autour des projets ainsi que les processus de capitalisation et de gestion des connaissances des projets.

Cette dernière catégorie, qui concentre beaucoup de travaux de recherche récent, servira de marqueur pour vérifier la prégnance du paradigme « plus autopoïétique » du management de projet en Europe. Les résultats globaux sont consignés dans le tableau 6 :

VECTEURS DE DIFFUSION DE LA CULTURE PROJET	France	BRESIL	Entreprises orientées projet françaises	Entreprises orientées projet brésiliennes	Entreprises NON orientées projet françaises	Entreprises NON orientées projet brésiliennes	Administration publique française	Administration publique brésilienne
	Par imposition	28%	36%	39%	45%	25%	35%	33%
Référentiel interne	25%	36%	37%	45%	21%	34%	38%	28%
Formalisation des documents projet	23%	26%	53%	55%	31%	45%	31%	33%
Formalisation des rôles projet	36%	46%	27%	36%	22%	25%	31%	33%
Par importation	29%	38%	37%	41%	27%	38%	39%	41%
Sensibilisation	43%	42%	47%	55%	42%	41%	69%	39%
Consultants spécialisés	28%	38%	23%	36%	30%	39%	63%	28%
Certification en GP	8%	7%	23%	0%	3%	8%	0%	17%
Logiciels ad hoc	38%	65%	53%	73%	33%	65%	25%	78%
Par apprentissage	28%	14%	42%	27%	24%	13%	38%	20%
Cellule d'animation et réflexion	29%	11%	33%	27%	28%	9%	44%	22%
Capitalisation et KM	27%	17%	50%	27%	20%	16%	31%	17%
Nombre de répondants	128	107	30	11	98	96	16	18

Les tests comparatifs entre la France et le Brésil valident la thèse d'un management de projet plus réflexif en France avec une plus grande proportion d'organisations ayant recours à l'apprentissage interne par le truchement de cellules d'animation ($p=$

¹⁸ We identify three mechanisms through which institutional isomorphic change occurs, each with its own antecedents : 1) coercive isomorphism that stems from political influence and the problem of legitimacy ; 2) mimetic isomorphism resulting from standard responses to uncertainty ; and 3) normative isomorphism, associated with professionalization. This typology is an analytic one: the types are not always empirically distinct.

0,001) ou de système de capitalisation des projets ($p= 0,055$)¹⁹. Le Brésil est plus sensible au mimétisme technologique où 65% des organisations disposent de logiciels spécialisés contre 38% en France, ($p= 0,000$) et à un mode de développement plus formaliste fondé sur un usage plus fréquent de référentiels internes ($p= 0,0079$), de documents projet formalisés souvent apportés par des consultants extérieurs.

Les effets de l'isomorphisme mimétique est davantage observable en comparant les entreprises orientées des deux pays immergés dans le champ concurrentiel des projets. On observe une plus grande homogénéité des pratiques mais avec une confirmation des différences de pratiques concernant le recours à des consultants, à des logiciels spécialisés pour les EOP brésiliennes et de processus de « knowledge management » pour les EOP françaises. La certification en gestion de projet semble devenir par ailleurs un atout concurrentiel fort pour les EOP françaises.

Les impacts de l'isomorphisme coercitif peut être appréhendé en utilisant le marqueur du secteur de l'administration publique. On constate un gros effort de volonté de rattrapage de la fonction publique française (dont on se rappelle qu'elle n'utilise guère les outils de la GP) en privilégiant le recours aux consultants ($p= 0,045$), en multipliant les actions de sensibilisation ($p= 0,086$) tout en ne s'équipant que faiblement en logiciels de gestion de projets ($p= 0,002$) ni en se lançant dans une campagne de promotion des certifications ($p= 0,092$). Subsiste également dans l'administration française la préférence nationale pour le mode par apprentissage. Les tests internes confirment pour le cas de la France les actions de rattrapage de la fonction publique par rapport aux EOP et révèlent pour le cas du Brésil une attraction notable pour la certification dans la fonction publique.²⁰

Gardons cependant à l'esprit qu'il s'agit ici d'indicateurs de moyens et non de résultats. Par exemple, on peut s'étonner qu'avec un recours aussi massif aux logiciels spécialisés les organisations brésiliennes ne les utilisent guère pour élaborer davantage de plannings, de PERT, de courbes en « S », de plans de charge des ressources et en tout cas pas davantage que leurs homologues françaises beaucoup moins équipées en logiciels ad hoc !

4. CONCLUSION

Plusieurs conclusions peuvent être tirées au terme de cette recherche.

Il n'y a tout d'abord pas d'universalisme dans les modèles de la gestion de projet. Le modèle de performance affiché par les Français est davantage autopoïétique, organisationnel, politique, accordant une part plus importante au pilotage, à l'écoute des parties prenantes alors que celui des Brésiliens est davantage préoccupé par la qualité du personnel affecté au projet et au contenu technique à réaliser, différence pouvant s'expliquer par un différentiel de maturité technologique et de qualification du personnel. En outre les acteurs projets brésiliens ressentent avec plus d'acuité le besoin de soutien de leur direction générale. Chacun de ces deux modèles s'applique également respectivement pour les deux pays aux professionnels de la gestion de projet, à ceux qui ne le sont pas, aux fonctionnaires. La thèse de l'isomorphisme institutionnel est donc bien confortée.

¹⁹ Il s'agit de seuils de signification du test du Chi-deux de Pearson.

²⁰ Il se peut qu'il s'agisse là aussi d'un biais d'échantillonnage lié à la situation peut être spécifique de la fonction publique paranaense au Brésil.

Concernant le degré de pénétration de la gestion de projet mesurée par le degré d'utilisation des différents outils et méthodes qu'elle propose, nous pouvons noter que globalement la société brésilienne a rattrapé son retard initial, en présentant un degré de « projectification » à peine inférieur à celui de la société française. Cependant, le choix des outils et méthodes utilisés n'est pas fortuit et renvoie pour partie aux différences de modèle de performance choisi. Les Français utiliseront significativement le management de l'intégration, de la qualité et surtout des ressources humaines. Les Brésiliens n'ont pas perdu leur habitude de soigner leurs estimations prévisionnelles des coûts des projets. Il est cependant intéressant de noter qu'au Brésil, les acteurs projet utilisent peu ou prou les mêmes outils et méthodes qu'ils appartiennent à des entreprises orientées projet ou non ou qu'ils soient fonctionnaires. En France, la performance en management de projet est un atout concurrentiel majeur pour les entreprises orientées projet et le degré d'utilisation de la boîte à outils y est nettement plus développé que chez leurs consœurs brésiliennes. Par contre, les fonctionnaires français « font de la résistance » surtout si on compare leurs pratiques à leurs homologues brésiliens. Cette particularité française semblerait conforter la théorie du double découplage de Weick au sein de la vénérable institution pluri-centenaire de l'administration publique française.

Cette recherche montre également la plus forte contextualisation en France dans les approches méthodologiques des projets alors qu'au Brésil l'approche est plus uniforme, guère dépendante de la nature des projets auxquels elle s'applique. En cela, le Brésil est plus proche de l'approche rationalisatrice « scientific management » et instrumentée du paradigme nord-américain du management de projet.

Enfin l'étude des modes de diffusion de la culture projet renforce cette dernière impression. Globalement, en France, il y a un équilibre entre les modes par imposition, par importation et par apprentissage. L'acculturation au mode projet est tempérée par une prise de recul, une mise en débat, une adaptation à la culture de l'organisation. L'apprentissage dans et par les projets y est encouragé, soutenu, organisé et souvent instrumenté par des systèmes idoines de gestion des connaissances et de capitalisation. Au Brésil, se dessine une impression générale selon laquelle la diffusion de la culture projet emprunte des vecteurs nettement plus formalisés qu'en France. Pour preuve – entre autres indices –, la différence du taux d'utilisation des logiciels spécialisés de planification est saisissante, 65% au Brésil contre 38% en France. Il est clair que la « technologie invisible » encastrée dans les logiciels de planification – quasiment tous d'origine américaine – capillarise dans le tissu organisationnel brésilien une approche davantage réifiée, procédurale, techniciste, mimétique du management de projet. Les acteurs en n'ont pas forcément conscience, attachés sans doute au côté sécurisant et présumé rigoureux de ces prothèses informatiques. Leur côté intégrateur joue dans deux sens, conférant, d'une part, le sentiment de ne rien négliger d'essentiel²¹ et, d'autre part, de montrer des gages d'intégration à l'approche orthodoxe américaine du management de projet, modèle de référence informel ou officiel des entreprises brésiliennes.

Au total, il nous apparaît que l'effet de rattrapage qu'a indéniablement connu la société brésilienne en management de projet s'est peut-être réalisé au prix d'une inféodation souvent inconsciente au modèle américain de la gestion de projet tel que

²¹ Nous avons vu que les différents outils du management de l'intégration sont moins utilisés au Brésil.



4°

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

véhiculé par le PMBoK et les nombreux chapitres du PMI récemment créés au Brésil. La comparaison entre la France et le Brésil est riche d'enseignements à cet égard. Avec le temps, il n'est pas exclu que l'on assiste dans le futur à une « tropicalisation » de l'approche brésilienne du management de projet pour autant qu'elle s'ouvre davantage aux expériences d'outre Atlantique²² et qu'elle s'interroge davantage sur ses propres pratiques, expériences et particularismes. Ce premier travail exploratoire demanderait à pouvoir être pérennisé dans le temps ou au moins par coupes inter-temporelles comme nous avons pu le faire pour la France, invitation à la coopération en termes de recherche conjointe en management de projet.

Vouloir afficher dans le concert international une maturité avérée en management de projet n'affranchit pas de vivre de manière réflexive sa propre maturation dans le domaine, non pas comme une faiblesse mais comme l'affirmation de son identité, innovation n'est pas imitation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Aurégan, P. and P. Joffre (2002), Le projet au cœur de la stratégie, *Expansion Management Review*, 88-97.

Aurégan, P. and P. Joffre (2003), Pour une approche stratégique des projets, *XVI° Journées des IAE : Economica*.

Badot, O. and J.M. Hazebroucq (1996), *Le management de projet*, PUF, « Que sais-je ? ».

Berry, M., (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évaluation des systèmes humains*, CRG Ecole Polytechnique.

Boltanski, L. and E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme* : Editions Gallimard.

Bréchet, J.-P., and A. Desreumaux (1999), Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective – pour une sociologie des projets productifs, *Cahier de recherche*, IAE de Nantes.

Bréchet, J. P., and A. Desreumaux (2004), Pour une théorie stratégique de l'entreprise : Projet, collectif et régulations, *13° Conférence internationale de l'AIMS*, Le Havre.

Cochrane, R. A. and J. R. Turner (1993), Ill defined goals and/or methods of achieving them, *International Journal of Project Management*, 11:2, 93-102.

Cohen, J., (1988), *Statistical power and analysis for the social sciences*, 2° ed., Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Couillard, J. and C. Navarre (1993), Quels sont les facteurs de succès des projets ? Résultats d'une enquête menée à partir d'un échantillon de projets militaires canadiens, *Gestion 2000*, 2, 167-189.

Desreumaux, A. (2004), Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in I. Huault (Ed.) *Institutions et gestion*, Paris : Vuibert.

DiMaggio P., and Powell W. W. (1983), the Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.

²² Comme semble en attester la percée récente de l'IPMA, association internationale de management de projet concurrente du PMI d'obédience davantage européenne, en tout cas plus « multipolaire ».



- Drouvot, H., (2005), *Le made in Brésil: l'industrie brésilienne face à la mondialisation*, Grenoble, P.U.G.
- ECOSIP, Giard V. and al., Eds. (1993), *Pilotages de projet et Entreprises: diversités et convergences*, Paris : Economica.
- Garel, G., (2003), *Le management de projet*, Paris : Editions La Découverte.
- Garel, G., (2003b), Pour une histoire de la gestion de projet, *Gérer et Comprendre*, 74, 77-89.
- Garel, G., (2006), Un état de l'art des recherches en management de projets en France, in *Management de projets : les règles de l'activité à projet*, P. Lièvre & al. Eds, Paris, Lavoisier, p. 38-61.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82:5, 929-964.
- Hatchuel, A., (1998), Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique, *Revue française de gestion industrielle*, 17 :3, 9-14.
- Hazebroucq, J.-M. (1993), Les facteurs clés de succès dans le management de projets, *Revue Internationale en Gestion et Management de projets*, 1 :1, 27-40.
- Huault, I., Ed. (2004), *Institutions et gestion*, Paris : Vuibert.
- Kloppenborg, T. & Opfer, W. (2002), The current state of project management research: trends, interpretation, and predictions, *Project Management Journal*, 33:2, 5-18.
- Leroy, D., (1994), Fondements et impact du management par projets, *thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université des Sciences et Technologies de Lille, France, 709p.
- Leroy, D., (2003), Práticas de gerenciamento de projetos: um estudo comparativo França/Quebec, *1^o simposio brasileiro em gestão por projetos*, Curitiba, Parana, Brasil.
- Leroy, D., (2007), Institutionnalisation du mode projet en France, repérages et interprétations, *XVI^o Conférence AIMS*, Montréal.
- Lundin, R.A. & Söderholm A., (1998), Conceptualizing a projectified society – discussion of an institutional approach to a theory on temporary organizations, in Lundin R.A et Midler C. (dir.), *Projects as arenas for renewal and learning processes*, Kluwer, 13-23.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83:2, 340-363.
- Midler, C. (1986), Logique de la mode managériale, *Gérer et Comprendre*, juin, 71-78.
- Midler, C. (1996), Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception, in de Terssac G. et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception*, Octares, Toulouse, 63-85.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The external control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Powers, R. and F. Toney (1997), *Best practices of project management groups in large functional organizations – Results of the Fortune 500 project management benchmarking forum: A Project Management Institute Research Report*.
- PMI – Project Management Institute, (2004), *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, 3rd ed., Ed. Newton Square.
- Scott, W. R., (2001), *Institutions and organizations*: Sage.
- Slevin D.P. & Pinto J.K., (1988), Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19 (3): 67-73.



4^o Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

Weick, K. E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21:1, 1-19.